



PRESIDENCIA

ACUSE



RESOLUCIÓN PR/EJN° 075/16

Asunción, 29 de junio de 2016

**POR LA CUAL SE APRUEBA EN GENERAL EL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020 DE PETRÓLEOS PARAGUAYOS (PETROPAR).**

**VISTA:**

La Nota Interna GPCG/038/2016 del 27 de junio de 2016 del Gabinete de Planificación y Control de Gestión, que presenta el Plan Estratégico Institucional 2016-2020;

**CONSIDERANDO:**

Que surge la necesidad de implementar el Plan Estratégico Institucional 2016-2020, con el objeto de cumplir con los fines y objetivos establecidos en la Carta Orgánica de PETROPAR;

Que el Plan Estratégico de la Empresa tiene la finalidad de estructurar e identificar objetivos y metas de corto y mediano plazo;

Que la misión de la Empresa y las proyecciones de demanda incremental sostenida de combustibles en nuestro país, establecen la necesidad de participar en toda la cadena de suministro y comercialización;

Que es necesario desarrollar todas las unidades de negocios y proyectos que integren a la Empresa en el área de combustibles y biocombustibles en el Paraguay, en función de la característica industrial y comercial de la misma;

Que el Art. 22° de la Ley N° 1182/85 del 23 de diciembre de 1985 "Que crea Petróleos Paraguayos (PETROPAR) y establece su Carta Orgánica", modificado por la Ley N° 2199/03 del 08 de septiembre de 2003 "Que dispone la Reorganización de los Órganos Colegiados Encargados de la dirección de empresas y entidades del Estado Paraguayo", faculta al Presidente a establecer normas de dirección y administración; por tanto, en uso de sus atribuciones legales;

**EL PRESIDENTE DE PETRÓLEOS PARAGUAYOS (PETROPAR)**

**RESUELVE:**

- Artículo 1°.- Aprobar en general el Plan Estratégico Institucional 2016-2020 de Petróleos Paraguayos (PETROPAR).
- Artículo 2°.- Implementar el Plan Estratégico 2016-2020 conforme a los recursos disponibles y el presupuesto aprobado para cada Ejercicio.
- Artículo 3°.- Encargar la supervisión de la implementación del Plan Estratégico Institucional al Gabinete de Planificación y Control de Gestión, teniendo bajo su responsabilidad la revisión y eventuales ajustes del mencionado Plan Estratégico.
- Artículo 4°.- La presente Resolución tendrá vigencia a partir de su firma.

**FIRMADO:**

**Lc. EDDIE R. JARA ROJAS  
PRESIDENTE  
Petróleos Paraguayos (PETROPAR)**

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

Página 1 de 1



**PLAN ESTRATÉGICO  
2016 - 2020**

**PETRÓLEOS PARAGUAYOS  
REPÚBLICA DEL PARAGUAY**

## CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	3
2.	CONDICIONES DEL ENTORNO	4
A.	CONTEXTO INTERNACIONAL	4
A.1.	RESEÑA SOBRE EL MERCADO MUNDIAL DEL PETRÓLEO	4
A.2.	PROCESOS DE INTEGRACIÓN ENERGÉTICA REGIONAL	6
B.	CONTEXTO NACIONAL	7
B.1.	PLAN NACIONAL DE DESARROLLO (PND) PARAGUAY 2030	7
B.2.	LINEAMIENTO DEL GOBIERNO – POLÍTICA ENERGÉTICA	9
B.3.	BALANCE ENERGÉTICO NACIONAL	10
B.3.	MARCO LEGAL DE HIDROCARBUROS	11
B.4.	MERCADO DE COMBUSTIBLES DEL PARAGUAY	13
C.	PETROPAR 18	
C.1.	ASPECTOS INSTITUCIONALES	18
C.2.	MISIÓN 18	
C.3.	VISIÓN 18	
C.4.	OBJETIVOS GENERALES	19
C.5.	PRINCIPALES POLÍTICAS DE LA INSTITUCIÓN	19
C.6.	INFRAESTRUCTURA	19
C.7.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INSTITUCIONAL Y EL ENTORNO	20
C.8.	ANÁLISIS FODA PETROPAR	23
C.9.	PLAN 2011-2015	25
D.	MAPA ESTRATEGICO	31
	ANEXO 1: OBJETIVOS, PROGRAMAS Y PROYECTOS ESTRATEGICOS PETROPAR	42
1.	PERSPECTIVA FINANCIERA	42
2.	PERSPECTIVA DEL CLIENTE	43
3.	PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	44
	OBJETIVO ESTRATÉGICO: CONCEBIR A LA ORGANIZACIÓN COMO UN MODELO DE PROCESOS GESTIONADOS MEDIANTE EL CICLO PHVA	44
4.	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	45
	ANEXO 2: PLAN DE ACCION	48

## 1. Introducción

El Plan Estratégico de PETROPAR, tiene la finalidad de estructurar e identificar objetivos y metas de corto y mediano plazo, a ser implementados entre los años 2016 y 2020. El Plan está alineado a los objetivos establecidos en las Políticas Públicas del Gobierno, orientados a la construcción de un país que ofrezca oportunidades para todos los habitantes, y de este modo contribuir al crecimiento del Paraguay. A fin de dar cumplimiento al Plan Nacional de Desarrollo 2030 y al Plan Nacional de Gobierno 2013 – 2018, PETROPAR ha establecido sus objetivos institucionales.

Considerando la misión de la Empresa y las proyecciones de demanda incremental sostenida de combustibles en nuestro país, es necesario participar de toda la cadena de suministro y comercialización. Para el efecto, PETROPAR se ha propuesto desarrollar todas las unidades de negocio y proyectos necesarios para la integración de la empresa en el área de combustibles y biocombustibles en el Paraguay, en función de la característica industrial y comercial de la misma. A fin de concretar los objetivos trazados, la empresa PETROPAR se encuentra abocada a las siguientes unidades que permitan el crecimiento económico inclusivo y la inserción del Paraguay en el mundo:

- **PETROPAR DISTRIBUIDORA.** Mediante la incursión en el mercado minorista, PETROPAR llega al consumidor final, siendo un referente para el público, en los parámetros de precio, calidad y cantidad de los combustibles comercializados.
- **PETROPAR BIONERGIA.** Uno de sus objetivos fundamentales de PETROPAR es reducir gradualmente el envío de divisas al exterior en concepto de importación de derivados del petróleo, a través de la producción y utilización de combustibles bioenergéticos sustentables. Estos biocombustibles contribuyen grandemente al desarrollo socio-económico rural del país, mediante la industrialización de cultivos energéticos, y permiten paliar en parte la contaminación que producen los combustibles fósiles, principalmente en los centros urbanos.
- **PETROPAR HIDROCARBUROS.** Como se establece en la Visión de la empresa, PETROPAR participará en toda la cadena de los hidrocarburos, por sí misma o en asociación con terceros para ello requiere establecer una red internacional de contactos y relaciones. Para lo cual se establece una política de atracción de socios estratégicos para las actividades de prospección, exploración y explotación de hidrocarburos, y las otras actividades de la cadena.
- **PETROPAR GLP.** Mediante la importación de GLP, PETROPAR tendrá presencia en la comercialización de este combustible, aprovechando al máximo su capacidad instalada y en función de una política nacional de resguardo de una reserva mínima de seguridad de GLP en el país, al tiempo de proporcionar a los consumidores la oportuna participación del Estado en el establecimiento de precios del GLP, hoy enteramente a cargo del sector privado.

El proceso de elaboración del Plan Estratégico identificó los valores organizacionales que servirán de soporte al logro de la Visión, objetivos Estratégicos Específicos que han sido clasificados en las cuatro dimensiones organizacionales (perspectiva Financiera, del Cliente, de Procesos y Organización, y de Aprendizaje y Crecimiento) que maneja el Cuadro de Mandó Integral, herramienta de seguimiento y control para garantizar la adecuada implantación del Plan Estratégico. Para alcanzar los objetivos identificados, se propone efectuar un conjunto de Acciones Estratégicas como parte de diferentes Programas, subdivididos en Proyectos, mediante los cuales se espera aprovechar las oportunidades identificadas.

En línea con la Visión de la empresa y coherente con los Ejes Estratégicos, se han identificado Programas y Proyectos tanto a corto como a mediano plazo que serán ejecutados durante los años 2016 al 2020.

## 2. Condiciones del Entorno

### A. CONTEXTO INTERNACIONAL

El dinamismo propio del sector de hidrocarburos y la heterogénea distribución de recursos energéticos en el mundo obligan a que exista una importante interrelación entre los países en diversos niveles de cooperación, comercio y procesos de integración regional. El sector energético paraguayo no está aislado del mundo, al contrario, existe una serie de relaciones entre las instituciones, empresas y entidades nacionales con organismos, empresas y agencias internacionales. El comercio internacional del petróleo, la principal fuente de energía en el mundo, así como los diferentes mecanismos alternativos de cooperación constituyen ejemplos de lo mencionado anteriormente: la mayor parte del petróleo que se consume en el mundo proviene de operaciones de comercio exterior en escala mundial.

La región en la que se encuentra el Paraguay, América Latina y en particular América del Sur, es una región que se caracteriza por la diversidad y abundancia de recursos naturales. Según informaciones de la Organización Latinoamericana de Energía, cerca de un quinto de las reservas de petróleo en el mundo se encuentran en América Latina (la mayor parte, en Venezuela) y alrededor de un cuarto del potencial hidroeléctrico en el mundo está en las cuencas hidrográficas de América del Sur. Paraguay está inmerso en esta región y participa de todos los mecanismos e iniciativas de integración regional y subregional. Esto es sumamente conveniente para un país que, por un lado, depende actualmente de la importación de hidrocarburos (lo que representa un impacto negativo en la balanza comercial, que depende – en gran medida – de los valores del precio del petróleo) y, al mismo tiempo, produce importantes excedentes de electricidad para la exportación. Por consiguiente, es impensable un desarrollo energético de Paraguay desvinculado de la región en la que se encuentra y del mundo.

Así como se tienen las condiciones de frontera internacional para el desarrollo del sector energético nacional, se debe tener en cuenta que el sector energético de un país no está aislado de los demás sectores de la economía. Constituye un componente que, en realidad, se relaciona con todos los sectores productivos de un país y con todos los programas de desarrollo social y económico en los diversos niveles de gobierno. Es por este motivo que el sector energético es considerado en los planes de desarrollo de un país de manera obligada. El caso de Paraguay no es diferente, en efecto, el Plan Nacional de Desarrollo 2030 relaciona, en diversos puntos, aspectos relacionados con la energía. Este Plan Nacional de Desarrollo se encuentra aprobado por el Gobierno y, por tanto, debe ser considerado como una condición de contorno de la formulación de políticas energéticas.

#### A.1. RESEÑA SOBRE EL MERCADO MUNDIAL DEL PETRÓLEO

En el ámbito petrolero, uno de los hechos más destacados del año 2014 fue la drástica disminución de los precios internacionales observada en el último trimestre. Al finalizar el último trimestre del año tanto el precio del West Texas Intermediate (WTI) como del Brent experimentan severas disminuciones respecto a los valores pasados.

Ante este escenario de precios no son pocos los analistas que explican este fenómeno a través del comportamiento de dos variables:

- 1) el incremento en la producción de petróleo por parte de los Estados Unidos de América (EUA) y;
- 2) la desaceleración en la tasa de crecimiento económico de la China habría originado una caída en la demanda de petróleo.

La producción de petróleo proveniente de los EUA tuvo un crecimiento significativo durante el año 2014, con un incremento de 1,21 millones de Bpd. A su vez, este crecimiento se explica gracias a la mejora tecnológica implementada en este país para explotar los llamados hidrocarburos no convencionales y, en este caso particular, el llamado shale oil.

Desde una perspectiva técnica los hidrocarburos convencionales han migrado desde la roca madre hacia la roca reservorio y -dependiendo de las condiciones de porosidad y permeabilidad- el hidrocarburo fluye con relativa facilidad desde el almacén rocoso al pozo y, por la perforación, hacia la superficie. Por otra parte, los hidrocarburos no convencionales son aquellos que no están albergados en rocas porosas y permeables y no tienen la capacidad de fluir sin intervención. Así definido el grupo, entonces se incluye un rango amplio y heterogéneo de tipos de acumulaciones de hidrocarburos.

Los hidrocarburos no convencionales y convencionales son composicional y genéticamente idénticos, se diferencian en que los segundos migraron a una roca reservorio permeable (reservorio convencional) y los primeros permanecen en la roca madre donde se generaron (shale oil y shale gas) o han migrado a rocas reservorio muy compactas (tight gas). Las rocas generadoras y las rocas compactas que contienen hidrocarburos se denominan reservorios no convencionales.

Esta mejora en la extracción de hidrocarburos permitió el incremento en la producción de petróleo de los EUA, a su vez ello incrementó la oferta de este producto en el mundo, generando (con elevada probabilidad) una caída en los precios internacionales de este producto, ello asociado además a que el resto de importantes países productores de petróleo (como Arabia Saudita) no ajustaron la producción a la baja.

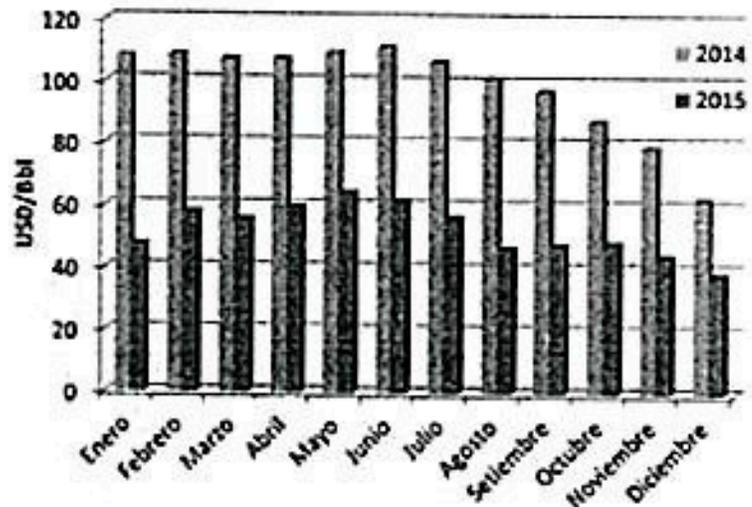
Este contexto internacional es particularmente importante para las actividades de exploración y desarrollo de campos de producción de hidrocarburos en países con alto riesgo exploratorio, como es el caso de Paraguay. Los precios internacionales pueden incidir en decisiones que tomen las empresas con relación al desarrollo de actividades exploratorias, por los elevados costos que estas actividades representan. Si bien los precios internacionales actuales no inviabilizan desarrollos en países que ya son productores, aunque castigan la generación de rentas, podrían afectar en Paraguay debido a que poco se conoce sobre los posibles costos de producción de hidrocarburos en el país.

Durante el año 2015 los mercados siguieron saturados de petróleo crudo, a lo que se unió la decisión de los países de la OPEP de mantener sus niveles de producción y no rebajarlos. El barril de crudo Brent cerró la última sesión del año 2015 en el mercado futuro de Londres en 37,10 dólares, lo que representó una caída anual del 34,7% respecto a 56,82 dólares con que concluyó el 2014.

El crudo del mar del Norte, de referencia en Europa, se vio afectado a lo largo del año por la desaceleración global de la economía, especialmente en China, lo que provocó un menor consumo y ha arrastrado sus precios a la baja. Desde el año 2004, el valor del barril de crudo Brent no se movía de manera tan continua en los niveles próximos a 36 dólares. El West Texas Intermediate (WTI), en el 2014, se había desplomado 48 % y en el 2015 registró una disminución de 30 %.

Promedio Mensual del Crudo Brent  
(USD/Bbl)

MES	2014	2015
Enero	108,25	47,86
Febrero	108,87	58,13
Marzo	107,54	55,92
Abril	107,63	59,76
Mayo	109,61	64,32
Junio	111,65	61,79
Julio	106,64	56,54
Agosto	101,61	46,64
Setiembre	97,30	47,61
Octubre	87,40	48,56
Noviembre	78,89	44,29
Diciembre	62,53	38,21
Promedio	98,99	52,47



## A.2. PROCESOS DE INTEGRACIÓN ENERGÉTICA REGIONAL

La integración energética puede ser enfocada a partir de una exploración del contexto de los antecedentes que se han dado en este ámbito, pero también es importante hacer una revisión de los distintos proyectos energéticos que están siendo implementados en la región del CONOSUR.

Es evidente que el tema energético en la región puede desempeñar un rol fundamental no sólo en la construcción de las relaciones interestatales sino también en cuanto se refiere a la consolidación de los procesos de integración regional como son los casos del Mercado Común del Sur (MERCOSUR) y de la Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR).

En esta misma línea de acciones también se crearon durante la década de los sesenta y setenta del siglo pasado organizaciones interestatales como la Organización Latinoamericana de Energía (OLADE), en respuesta a la necesidad de una orientación geopolítica importante sobre los abundantes recursos naturales de América Latina y el Caribe, pero sobre todo por la necesidad de establecer lineamientos para la cooperación energética y técnica entre países de la región y de acciones políticas solidarias de protección de los recursos naturales, así como de proyectos de desarrollo energético conjunto y con diferentes niveles de coordinación.

El entendimiento energético global pone a los gobiernos del mundo a medir su capacidad generadora en la jerarquía mundial, especialmente cuando los privilegios de las políticas energéticas constituyen hoy un reto para las naciones en cuanto a sus procesos y la definición de sus comportamientos energéticos. Si la intención es profundizar e intensificar el diálogo en el ámbito de las políticas energéticas. Los problemas que se deben superar están dados en concebir mejor las estructuras institucionales con miras a unir esfuerzos en torno a los actores energéticos de la región, para actuar en bloque y fortalecerse políticamente. Además de superar las diferencias ideológicas, interesa agruparse en una organización que integre a las compañías energéticas del continente y que del mismo modo reúna a los actores gubernamentales y empresariales del sector. De ser así, se robustecerían las relaciones energéticas de la

región con sus vecinos centroamericanos y norteamericanos, y con el bloque asiático y europeo, pero desde el Sur se estaría jalando al resto de la región latinoamericana a proyectar su potencial energético.

## B. CONTEXTO NACIONAL

### B.1. PLAN NACIONAL DE DESARROLLO (PND) PARAGUAY 2030

La Visión Paraguay 2030 orienta las acciones del Gobierno a corto, mediano y largo plazo. Sobre esta base el Plan Nacional de Desarrollo (PND) brinda una estructura de objetivos a partir del cruzamiento de tres ejes estratégicos y cuatro líneas transversales en torno a los cuales se articulan las políticas y las acciones gubernamentales.

La interacción entre los ejes estratégicos y las líneas transversales permite identificar los desafíos fundamentales de desarrollo del país. Según se visualiza en el siguiente cuadro, los 12 resultados de las interacciones entre los ejes estratégicos y las líneas transversales se constituyen en estrategias que configuran el marco para los programas y proyectos del sector público.

EJES ESTRATÉGICOS	A - IGUALDAD DE OPORTUNIDADES	B - GESTIÓN PÚBLICA EFICIENTE Y TRANSPARENTE	C - ORDENAMIENTO TERRITORIAL	D - SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL
1. REDUCCIÓN DE POBREZA Y DESARROLLO SOCIAL	Desarrollo Social Equitativo	Servicios Sociales de Calidad	Desarrollo Local Participativo	Hábitat Adecuado y Sostenible
2. CRECIMIENTO ECONÓMICO INCLUSIVO	Empleo y Protección Social	Competitividad e Innovación	Regionalización y Diversificación Productiva	Valoración del Capital Ambiental
3. INSERCIÓN DE PARAGUAY EN EL MUNDO	Igualdad de Oportunidades en un Mundo Globalizado	Atracción de Inversiones, Comercio Exterior e Imagen País	Integración Económica Regional	Sostenibilidad del Hábitat Global

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) Paraguay 2030 se implementa a través de la programación, presupuestación, ejecución, seguimiento y evaluación de políticas, programas, proyectos e intervenciones públicas de los organismos y entidades del Estado.

La planificación institucional expresada en los Planes Estratégicos Institucionales, se alinea a la planificación sectorial y a las líneas de acción del PND Paraguay 2030.

- **Ejes Estratégico 1: Crecimiento Económico Inclusivo con los Recursos Energéticos Renovables.**

Cabe mencionar que el país es uno de los principales productores de energía renovable, en 5° lugar con 7,6 kWh per cápita; y actualmente tiene el superávit per cápita más alto del mundo en producción de energía eléctrica, con 6,4 kWh por persona. En total se producen 53 gWh en energías renovables, con un consumo interno de tan solo 8,5 gWh. Según las estimaciones el Paraguay llegara a utilizar toda su

energía disponible alrededor de 2023, lo cual pone en las fuentes de energía con una visión de largo plazo. La matriz energética nacional está conformada por hidroenergía con 57 % (Itaipu, Yacyreta, Y Acaray), 27 % de biomasa (leñas y productos de caña) y 16 % de hidrocarburos (diesel, gasolina y otros derivados). El 80,7 % de la energía eléctrica paraguaya es exportada al a Brasil y Argentina. El Paraguay a pesar de ser un gran generador de energía se enfrenta a problemas para disponer de dicha energía para la producción de bienes y servicios. Según estudios realizados por la Ande se estima un incremento anual de la demanda de energía no menor a 110 MW afectando a la sostenibilidad de los recursos naturales, por lo que la reforestación es un factor fundamental para la provisión de energía. Los usos de la energía eléctrica se concentran en los hogares y comercios, la biomasa se utiliza en la producción de aceros, en pequeñas, medianas empresas y en hogares, y los hidrocarburos para el transporte, hogares, comercios, industria y agro. La biomasa utilizada proviene generalmente de los bosques nativos, por consiguiente, la valoración económica de los bosques nativos constituye una necesidad para la sostenibilidad de los mismos. La importación de combustibles esta en alrededor de los USD 1.500 millones, mientras que la exportación de energía hidroeléctrica en las binacionales en el año 2013 estuvo alrededor de los USD 2.200 millones.

- **Ejes Estratégico 2: Inserción de Paraguay en el mundo con la Integración Energética.**

Entendemos a la Integración Energética como un proceso que envuelve dos países, direccionado a la actividad de la industria energética (principalmente producción y transporte de energía) basado en un acuerdo específico que oriente las reglas de la relación entre las partes. La Integración Energética ha sido considerada como un objetivo fundamental para lograr la integración de América del Sur. Reafirmaron el papel estratégico que la energía cumple en el desarrollo económico y social de América del Sur y en este sentido, destacaban la importancia de que el desarrollo de la infraestructura regional en materia energética permitiera niveles de seguridad, con habilidad y calidad de suministro de energía compatible con los principios del desarrollo sostenible. Ejemplos de proyectos de integración energética en los que Paraguay es uno de los actores son las binacionales hidroeléctricas Itaipu y Yacyreta. En estos mega proyectos se ha cuestionado la fijación de tarifas por debajo del costo del servicio de electricidad en varios periodos de tiempo, y el manejo financiero de la deuda. A pesar de los factores mencionados, los emprendimientos generaron polos de desarrollo en zonas fronterizas, ingresos para el tesoro a través de royalties y compensaciones, limitando la dependencia de costosos hidrocarburos importados para la generación de energía eléctrica. Este excedente de energía eléctrica en una región cuya mayoría de países son importantes de la misma, así como su estratégica ubicación, posicionan al Paraguay en la oportunidad única de convertirse en el eje de la integración energética sudamericana. En el año 2023, año en que se terminará de cubrir el financiamiento y se renegociaría el anexo C de Itaipu, se tendría un escenario de ingresos bastantes altos por venta de energía ya sea al interior o exterior del país, lo cual puede llevar a configurar políticas de reducción de la tarifa a consumidores, de atracción industrial por el gran potencial energético y financiamiento de políticas sociales.

El objetivo establecido para el año 2030 es construir una nación inspirada en la siguiente visión: el Paraguay es un país competitivo, ubicado ente los más eficientes productores de alimentos a nivel mundial, con industrias pujantes e innovadoras, que empleen fuerza laboral capacitada, proveedor de productos y servicios con tecnología, hacia una economía del conocimiento; con índices de desarrollo social en el rango más alto de Sudamérica y que promueva la igualdad de oportunidades. A través de una amplia alianza entre un Gobierno Abierto, empresas privadas socialmente responsables, y una sociedad civil activa.

## B.2. LINEAMIENTO DEL GOBIERNO – POLÍTICA ENERGÉTICA

En la última década, el Paraguay ha experimentado un crecimiento sostenido de su Producto Interno Bruto. Este crecimiento fue bastante constante en los primeros cinco años de dicha década, para luego en el 2009 iniciar, una evolución más volátil, con algunos años con contracciones económicas seguidos por años con espinados ascensos. En el periodo mencionado (2004-2013) el PIB ha crecido un 53%, la pobreza extrema se ha reducido un 52%, y la pobreza moderada ha caído un 46%.

El dinamismo económico y social de la última década se da bajo un escenario de fuerte estabilidad económica sustentado mediante tasas de inflación bajas, un tipo de cambio estable y una acumulación sostenida de reservas internacionales. Esto contribuye, en conjunto con una importante apertura de los mercados del país, a posicionar al Paraguay como un país con el mejor índice de clima de negocios de la región en el 2014 según la Fundación Getulio Vargas.

### POLÍTICAS SECTORIALES

#### B.2.1 OBJETIVOS DE LA POLÍTICA ENERGÉTICA DE LA REPÚBLICA DEL PARAGUAY DEL SUBSECTOR BIOENERGÍA Y OTRAS FUENTES ALTERNATIVAS

##### OBJETIVOS SUPERIORES

1. Contribuir con la seguridad energética, el desarrollo y la diversificación de fuentes nacionales.
2. Fomentar el uso de bioenergía y otras fuentes alternativas de manera sustentable y con criterios de eficiencia, competitividad y calidad.
3. Impulsar la generación de empleos y valor económico vinculados al subsector.

##### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Consolidar el marco legal, regulatorio y ambiental para el desarrollo del subsector.
2. Propiciar ingresos basados en mecanismos de mercado que impulsen el desarrollo del subsector. Garantizar instrumentos financieros para el desarrollo de la bioenergía y otras fuentes alternativas.
3. Definir roles institucionales de órganos de política, planificación, regulación y
4. Fiscalización.
5. Fortalecer a los actores relevantes de acuerdo a sus respectivos roles.
6. Consolidar una coordinación institucional con atribuciones legales y recursos para el ejercicio de sus funciones.
7. Fomentar el aprovechamiento de Bioenergía, PCHs y otras fuentes alternativas en la producción de electricidad.
8. Promover el uso de fuentes basadas en Bioenergía y otras fuentes alternativas, con criterios de sustentabilidad.
9. Gestionar los cultivos con fines energéticos de manera sostenible.
10. Sistematizar la gestión de datos, información y documentación del subsector.
11. Incentivar la producción nacional de insumos, servicios y equipos para el aprovechamiento de las fuentes alternativas.
12. Fortalecer las capacidades de planificación de actores públicos.
13. Fomentar las actividades de formación de RRHH, investigación y desarrollo tecnológico vinculado al subsector.
14. Propiciar la sinergia entre actores y grupos de interés.
15. Gestionar de forma transparente y participativa a los grupos de interesados, con comunicación eficaz.
16. Promover la transferencia de conceptos sobre el aprovechamiento de las fuentes alternativas de energía en los diversos niveles de la educación.

## B.2.2 OBJETIVOS DE LA POLÍTICA ENERGÉTICA DE LA REPÚBLICA DEL PARAGUAY DEL SUBSECTOR HIDROCARBUROS

### OBJETIVOS SUPERIORES

1. Garantizar la provisión de hidrocarburos con responsabilidad social y ambiental
2. Resguardar los derechos del consumidor final.
3. Promover la producción nacional de hidrocarburos.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Incentivar la participación de PETROPAR, en el ámbito nacional e internacional, en todas las actividades de la cadena de valor de Hidrocarburos.
2. Definir roles institucionales para la formulación de políticas, planificación, regulación y fiscalización.
3. Fortalecer la coordinación institucional para la formulación de políticas, planificación, regulación y fiscalización con una visión integrada de la cadena de los hidrocarburos, en el marco del sistema energético nacional.
4. Promover iniciativas de integración que aseguren una oferta de hidrocarburos, con eficiencia, calidad, competitividad y sustentabilidad.
5. Fomentar la sustitución de Hidrocarburos importados por bioenergía, electricidad y otras fuentes de origen nacional.
6. Dotar de mecanismos normativos que aseguren la competencia entre empresas en toda la cadena de valor.
7. Regular la formación de precios de manera a: mitigar el impacto de fluctuaciones de precios internacionales, proteger al consumidor y garantizar rentas al Estado.
8. Desarrollar una infraestructura que facilite y diversifique la oferta de combustibles líquidos al menor costo.
9. Fortalecer una gestión eficiente, transparente, eficaz y oportuna de la inversión pública.
10. Propiciar la disponibilidad de recursos públicos, privados, nacionales o internacionales para la infraestructura.
11. Propiciar la participación de empresas calificadas en la exploración y desarrollo de Hidrocarburos.
12. Fortalecer la capacidad de planificación de los actores públicos
13. Garantizar la gestión transparente de los actores del subsector Hidrocarburos
14. Fomentar la diversificación de la oferta de combustibles líquidos con criterios de eficiencia y calidad.
15. Propiciar la sinergia entre actores y grupos de interés.
16. Sistematizar la información con datos precisos, oportunos y completos.
17. Promover el desarrollo de RRHH capacitados para todo el subsector de Hidrocarburos.
18. Fomentar la investigación científica y el desarrollo tecnológico e innovación en Hidrocarburos.

## B.3. BALANCE ENERGÉTICO NACIONAL

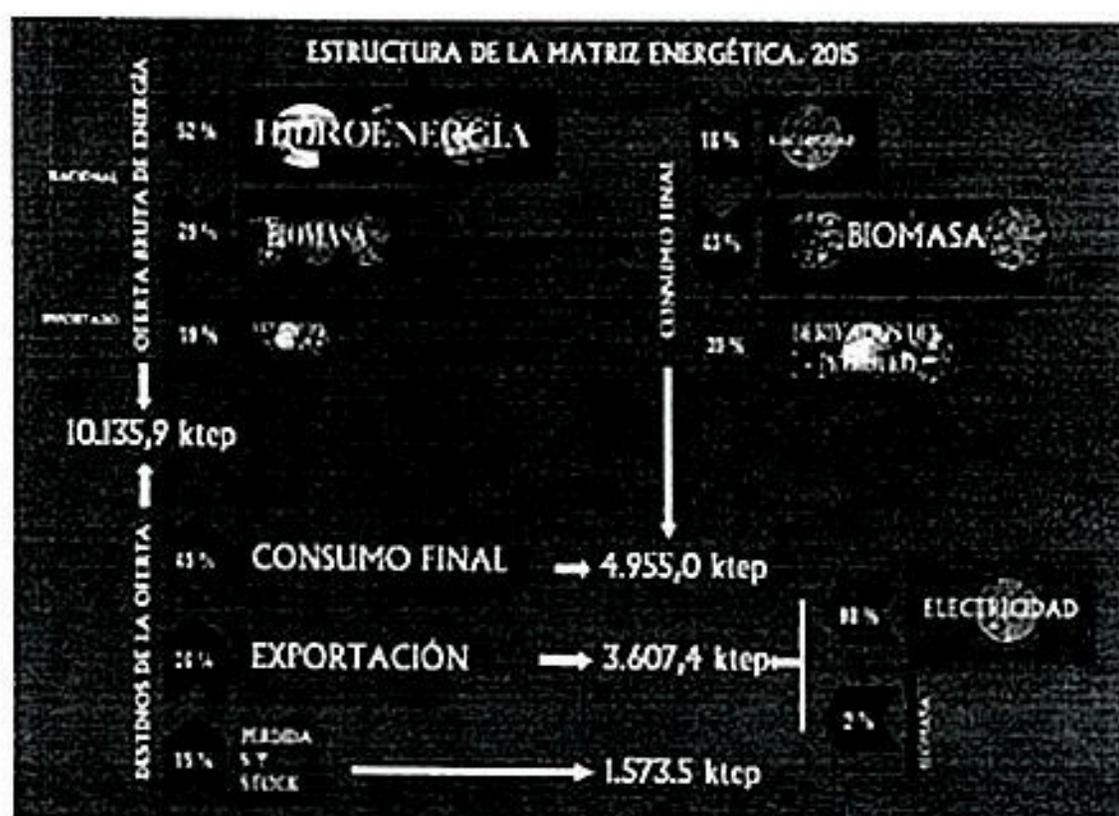
Los balances energéticos constituyen un elemento de carácter general y sistemático para la evaluación del comportamiento del sistema energético del país y constituyen un instrumento para la elaboración de los planes y la toma de decisiones en el sector. Actualmente, los balances energéticos adquieren

singular importancia en el marco de las transformaciones que se están gestando en el sector de países de la región y que de forma directa podrían afectar las propias estructuras nacionales.

Por otra parte, los balances energéticos sólo adquieren su valor real como herramienta al servicio del desarrollo sostenible del país cuando éste se relaciona con otras variables socioeconómicas que permitan la consistencia necesaria para la elaboración de estrategias económicas. Ello sustenta la necesidad de que el manejo de los datos energéticos se haga bajo un criterio amplio y abarcador en el cual se considere el comportamiento histórico y futuro del resto de los sectores que intervienen en la economía nacional.

Así, el Balance Energético Nacional (BEN) es la presentación consolidada de datos del sector energético de un país, desde la producción, transformación y consumo de los distintos energéticos requeridos y las distintas transformaciones necesarias para su acceso y utilización.

#### Estructura de la Matriz Energética Nacional (2015)



#### B.3. MARCO LEGAL DE HIDROCARBUROS

- a) **LEY 779/1995 DE HIDROCARBUROS.** Que modifica la Ley N° 675 De Hidrocarburos de la República del Paraguay, por la cual se establece el régimen legal para la prospección, exploración y explotación de petróleo y otros hidrocarburos.

b) **NORMAS ESPECÍFICAS PARA EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN.**

**DECRETO N° 3049/2015.** Por el cual se reglamenta los artículos 8° y 15 de la Ley N° 779/1995 "Que modifica la Ley 675/60 de hidrocarburos de la República del Paraguay, por la cual se establece el régimen legal para la prospección, exploración y explotación de petróleo y otros hidrocarburos".

**DECRETO N° 2003/2014.** Por el cual se aprueba el reglamento de la Ley N° 779/95 "que modifica la Ley N° 675/60 de hidrocarburos de la República del Paraguay, por la cual se establece el régimen legal para la prospección, exploración y explotación de petróleo y otros hidrocarburos" y se derogan los decretos N° 6597/2005 Y N° 10861/2007.

**DECRETO N° 2673/2014.** Por el cual se amplía el Decreto N° 2003/2014 y se reglamenta el artículo 3° de la Ley 779/1995 "Que modifica la Ley N° 675/1960 de hidrocarburos de la República del Paraguay, por la cual se establece el régimen legal para la prospección, exploración y explotación de petróleo y otros hidrocarburos".

**DECRETO N° 3049/2015.** Que reglamenta los artículos 8° y 15 de la Ley N° 779/1995 "Que modifica la Ley 675/60 de Hidrocarburos de la República del Paraguay, por la cual se establece el régimen legal para la prospección, exploración y explotación de petróleo y otros hidrocarburos".

c) **LEY 3254/2007. MARCO REGULADOR DEL GAS NATURAL**

d) **NORMAS ESPECÍFICAS PARA TRANSPORTE Y COMERCIALIZACIÓN**

La industria petrolera se divide en tres segmentos bien definidos, el upstream (exploración, perforación y explotación), midstream (licuefacción de gas natural, el transporte y almacenamiento) y el downstream (refinación de petróleo y regasificación de gas natural, distribución y venta final).

**DECRETO N° 10183/2000.** Por el cual se autoriza la libre comercialización de todos los tipos de nafta a Petróleos Paraguayos (PETROPAR) y a las empresas distribuidoras de combustible autorizadas a operar dentro del territorio de la República del Paraguay por el Ministerio de Industria y Comercio.

**DECRETO N° 10911/2000.** Que reglamenta la refinación, importación, distribución y comercialización de los combustibles derivados del petróleo.

**DECRETO N° 1234/2008.** Se modifica el inciso 2 del artículo 6 del Decreto 10397/2007 por el cual se establecen los niveles mínimos de calidad de los combustibles, se amplía el Decreto N° 10911/00 por el cual se reglamenta la refinación, importación, distribución y comercialización de los combustibles derivados del petróleo y se deroga la Resolución N° 435/01.

**DECRETO N° 3668/2009.** Por el cual se establecen disposiciones relativas a la comercialización de combustibles derivados del petróleo.

**DECRETO N° 10724/2013.** Por el cual se establece la metodología para la fijación del precio del gasoil Tipo III comercializado en las terminales de carga de PETROLEOS PARAGUAYOS (PETROPAR).

**DECRETO N° 640/2013.** Modifica el artículo 1° del Decreto N° 3668/2009 disposición relativa a la comercialización de combustibles derivados del petróleo - *Tasas del Impuesto Selectivo al Consumo.*

**DECRETO N° 960/2013.** Se modifica parcialmente los artículos 7 y 10 del Decreto 10397/07 por el cual se establece los niveles mínimos de calidad de combustibles, se amplía el Decreto N° 10911/00 por el cual se reglamenta la refinación, importación, distribución y comercialización de los combustibles derivados del petróleo y se deroga la Resolución N° 435/01.

**DECRETO N° 1030/2013.** Se reglamenta el Impuesto al Valor Agregado establecido en la Ley N° 125/91 y sus modificaciones.

**DECRETO N° 1394/2014.** Se modifica el artículo 217 del anexo al Decreto N° 4672/05 por el cual se reglamenta la Ley N° 2422/04 código aduanero y se establece la estructura organizacional de la Dirección Nacional de Aduanas.

**DECRETO N° 2998/2015.** Que modifica el artículo 14, inciso b), del Decreto N° 10.703/2013, por el cual se reglamenta la Ley N° 2748/2005, De fomento de los biocombustibles, y se derogan los Decretos N° 7412, del 27 de abril de 2006, y N° 4952, del 23 de agosto de 2009.

**DECRETO N° 2999/2015.** Por el cual se fija el precio de venta al público de la nafta de hasta 85 octanos, y del gasoil/diésel Tipo III (Tipo C), así como se establecen restricciones a la importación de la nafta virgen y la nafta de hasta 85 octanos y del gasoil/diésel de más de 50ppm de azufre.

**DECRETO N° 3324/2015.** Por el cual se modifica y amplía el Decreto N° 2999 del 27 de enero de 2015, "por el cual se fija el precio de venta al público de la nafta de hasta 85 octanos y del gasoil/diésel tipo III (Tipo C), así como se establecen restricciones a la importación de la nafta virgen, la nafta de hasta 85 octanos y del gasoil/diésel de más de 50 ppm de azufre".

**DECRETO N° 4693/2015.** Por el cual se establecen disposiciones relativas a la comercialización de combustibles derivados del petróleo y se derogan los decretos Nos. 3368/2009, 6668/2011 y 640/2013.

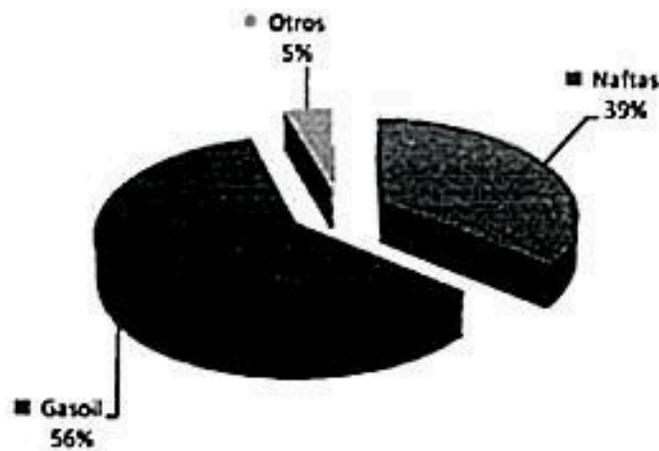
**DECRETO N° 4793/2016.** Que modifica el artículo 2° del Decreto N° 4693/2015, "Por el cual se establecen disposiciones relativas a la comercialización de combustibles derivados del petróleo y se derogan los decretos N° 3368/2009, 6668/2011 y 640/2013".

**DECRETO N° 4823/2016.** Por el cual se modifica el artículo 1° del Decreto N° 4692/2015 «Por el cual se fija el precio de venta al público del gasoil/diésel tipo III (Tipo C)».

#### **B.4. MERCADO DE COMBUSTIBLES DEL PARAGUAY**

El mercado de combustibles en Paraguay se caracteriza por ser relativamente pequeño, en comparación con países de la región, con pocos operadores importantes donde cerca del 90% del consumo total es importado (poco más del 10% corresponde a etanol y biodiesel producidos en el país, con predominancia

del primero). El principal combustible consumido en el país es el gasoil y esto se debe, entre otras razones, a una histórica distorsión de precios en comparación con la gasolina, que tuvo como objetivo apoyar a la agroindustria.



#### - PLANTAS DE ALMACENAJE Y DESPACHO

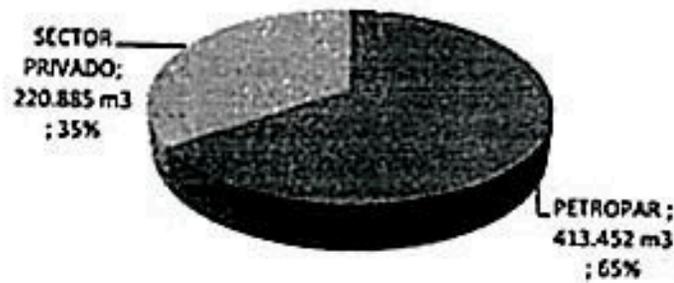
Se define como Planta de almacenaje y despacho a toda instalación dotada de infraestructura necesaria y adecuada para recepción, almacenaje y despacho de productos derivados de petróleo y/o alcohol carburante originados en la destilación local o en la importación, que se encuentre autorizada a operar como tal por el Ministerio de Industria y Comercio. Actualmente el Paraguay cuenta con aproximadamente 504.205 m<sup>3</sup> de capacidad de almacenaje de combustibles líquidos.

En lo que respecta al almacenamiento de combustibles derivados de petróleo, 65% del almacenamiento de productos, es decir alrededor de 413.452 m<sup>3</sup> de capacidad, es propiedad de PETROPAR. Estas instalaciones se encuentran, en su mayor parte en un puerto sobre el río Paraguay (Planta Villa Elisa) y disponen de modernas instalaciones de carga y descarga.

Tanque a nivel Nacional

Empresa/ Empresa	Capacidad (litros)	Porcentaje
PETROPAR	413.452.000	65%

COPETROL	75.700.000	12%
PETROSAH	20.100.000	3%
PUMA	37.100.000	6%
TLP SA	16.610.000	3%
DISTRICOM SRL	225.150	0%
MONTE ALEGRE SA	33.500.000	5%
ULTRAPAR SA	22.500.000	4%
TERMINALES PARAGUAYAS PPOL	15.150.000	2%
	634.337.180	100%

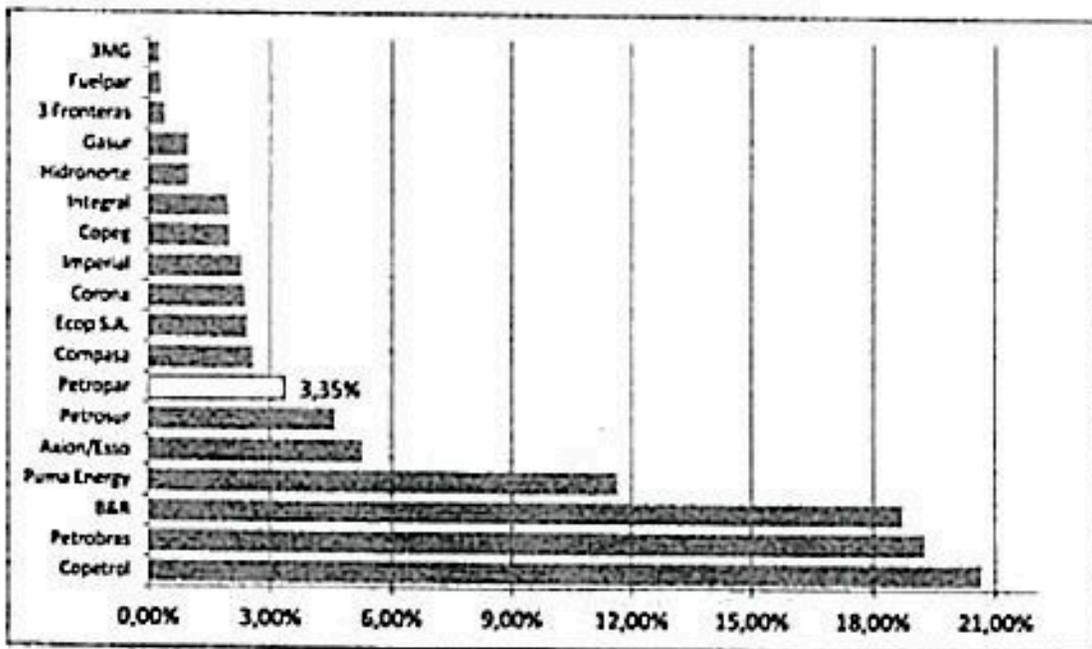


#### - EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE COMBUSTIBLES

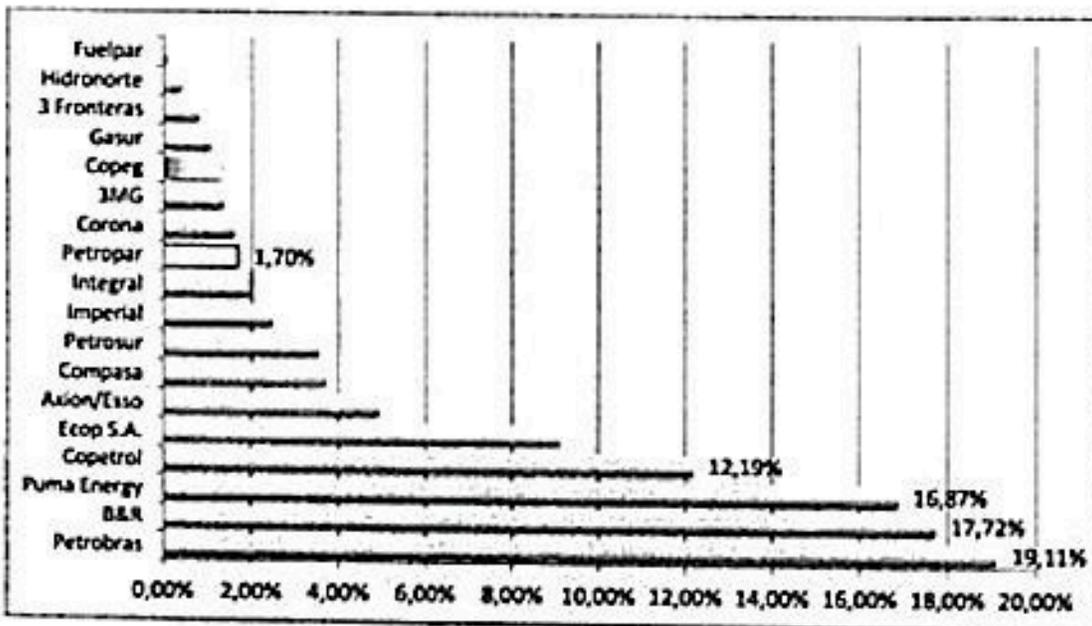
Son las empresas comerciales que se dedican a la importación, compra y venta de combustibles derivados del petróleo y/o alcohol carburante, realizando los controles de volumen y calidad correspondientes, son autorizadas a operar como tal por el Ministerio de Industria y Comercio. Existen 18 empresas Distribuidoras autorizadas a operar en el país.

El abastecimiento de estos combustibles - durante el año 2015 - estuvo a cargo de 18 empresas distribuidoras. Cuatro (4) empresas tienen un amplio control de mercado, COPETROL, PETROBRAS, B&R, PUMA ENERGY y, en el mercado de la gasolina dichas empresas distribuyen el 70 % del total consumido, mientras que en el mercado del gasoil el 65 %.

#### PARTICIPACIÓN DE EMPRESAS DISTRIBUIDORAS EN EL MERCADO DE GASOLINAS



**PARTICIPACIÓN DE EMPRESAS DISTRIBUIDORAS EN EL MERCADO DE GASOIL**



DICIEMBRE 2015

**ESTACIONES DE SERVICIO**

Se entiende por Estación de Servicios, toda instalación dotada de infraestructura necesaria y adecuada para el expendio de combustibles derivados del petróleo y/o alcohol carburante, en sus distintos tipos, al

consumidor final y/o puestos de consumo propio, que se encuentre autorizada para operar como tal por el Ministerio de Industria y Comercio. En el país se encuentran habilitadas 2.097 estaciones.

DISTRIBUIDORA	CANTIDAD EESS
B&R	332
Petrobras	205
Copetrol	381
Puma Energy	245
Ecop S.A.	51
Axon/Esso	154
Petrosur	142
Petromax	59
Compasa	78
Petropar	28
Corona	94
Integral	43
Copeg	127
Gasur	45
3MG	5
Hidronorte	41
3 Fronteras	17
Fuelpar	34
CPC	5
Total de bocas al 12.02.16	2.097

## C. PETROPAR

### C.1. ASPECTOS INSTITUCIONALES

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

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

La Ley N° 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"*.

### C.2. MISIÓN

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

### C.3. VISIÓN

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

---

#### C.4. OBJETIVOS GENERALES

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

#### C.5. PRINCIPALES POLÍTICAS DE LA INSTITUCIÓN

- Suministrar derivados del petróleo y biocombustibles según los requerimientos del mercado nacional a través de su propia red de Estaciones de Servicio, en línea con las Políticas de Estado.
- Conducir sus actividades con énfasis en la seguridad de las personas, de las instalaciones propias y de terceros y en el cuidado del medio ambiente físico promoviendo el crecimiento económico del país con responsabilidad social y considerando las leyes pertinentes.
- Gestionar sus operaciones comerciales e inversiones, de manera sostenible y sustentable en las actividades actuales y nuevos productos.
- Promover un ambiente laboral sano y motivador, instalando políticas y planes de capacitación continua y criterios de selección del personal ajustados a las necesidades, conforme con la reglamentación vigente.

#### C.6. INFRAESTRUCTURA

##### PLANTA INDUSTRIAL EN VILLA ELISA

- Se encuentra en el Municipio de Villa Elisa, a 15 Km del centro de Asunción, con linderos sobre el Río Paraguay. Ocupa un predio de 64 hectáreas.
- Posee también un Parque de 42 tanques de petróleo crudo y combustibles líquidos, cuenta con una capacidad nominal total de 320.000 m<sup>3</sup>.
- Cargadero de camiones automatizado, con 16 bahías y 27 brazos de carga, con capacidad de despacho de 10.000 m<sup>3</sup>/día.
- Tres muelles de H<sup>2</sup>A<sup>2</sup> para operaciones de recepción de barcazas y descarga de productos líquidos y Gas Licuado de Petróleo.

##### REFINERÍA

- Unidad de Destilación Atmosférica y estabilización de naftas, con capacidad nominal de 7.500 bbl/día (1.200 m<sup>3</sup>/día) de petróleo crudo para producir Fueloil, Gasoil, Kerosene, Nafta Virgen y Gas Licuado de Petróleo.

##### PLANTA DE GAS LICUADO DE PETRÓLEO

- Instalada en el predio de la Refinería de Villa Elisa.
- Parque de 4 tanques esféricos de 2.000.000 litros cada uno.

- Muelle de H\*A\* para operación con barcasas fluviales de GLP.
- Equipamiento de descarga con 250 m<sup>3</sup>/h de capacidad.
- cargadero de camiones con 4 posiciones de carga.
- Sala de bombas y compresores.
- Sistema de control automático de las operaciones.
- Instalaciones de lucha contra incendio automatizadas.

#### **PLANTA DE ALCOHOLES DE MAURICIO JOSÉ TROCHE**

- Ubicada en el Municipio de Mauricio José troche, a 168 Km. de Asunción, ocupa un predio de 140 hectáreas.
- Patio de recepción de caña de azúcar.
- Batería de molinos para molienda de caña.
- Planta para producción de alcohol absoluto con capacidad promedio de 240.000 litros/día.
- Parque de tanques con capacidad de 21.000 m<sup>3</sup>.
- Planta de tratamiento de vinaza.
- cargadero de camiones tanque.

#### **PLANTA DE ALMACENAJE Y DESPACHO DE HERNANDARIAS**

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

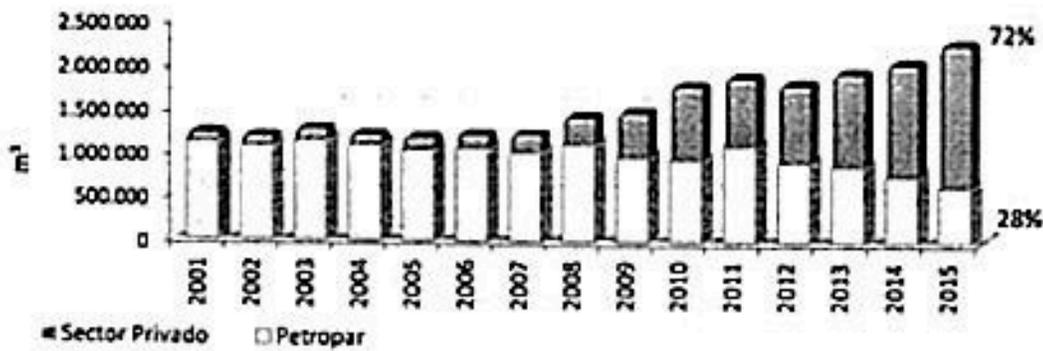
#### **PLANTA DE ALMACENAJE Y DESPACHO DE CALERA CUE**

- Asentada en la ciudad de Asunción, sobre el Río Paraguay, barrio Itapytápunta. Ocupa un predio de una hectárea aproximadamente.
- Un tanque de 10.400 m<sup>3</sup> y otro de 12.400 m<sup>3</sup>, ambos para Gasoil.
- Cargadero y descargadero de camiones tanque.
- Muelle de H\*A\* para recepción de barcasas y descarga de productos.

### **C.7. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INSTITUCIONAL Y EL ENTORNO**

Anteriormente, PETROPAR suministraba la totalidad de la demanda de combustibles del país, debido a disposiciones de Gobiernos anteriores, este suministro se redujo en el año 2015 al 40% del consumo nacional del gasoil y el 10% del consumo total de las naftas, siendo la diferencia suplida por las Plantas de Almacenamiento habilitadas por el Ministerio de Industria y Comercio.

La participación de PETROPAR en la venta nacional de combustibles (nafta y gasoil) en el año 2015 fue del 28% a diferencia del año 2001 en el cual la participación de PETROPAR fue del 92%.



La participación de PETROPAR en la provisión de Gasoil Tipo III, también se vio afectada por la variación del precio internacional de los derivados del petróleo y la cotización del tipo de cambio, debido a que la importación de dicho combustible está liberada, pero la fijación del precio de venta al público es atribución del Equipo Económico Nacional a propuesta de PETROPAR.

	GASOIL (m³)			
	PETROPAR	SECTOR PRIVADO	VENTAS NACIONALES	
2011	1.043.704	214.939	1.258.643	83%
2012	841.742	313.796	1.155.538	73%
2013	811.575	452.586	1.264.161	64%
2014	722.496	610.917	1.333.413	54%
2015	561.695	852.932	1.414.627	38%

	NAFTAS (m³)			
	PETROPAR	SECTOR PRIVADO	VENTAS NACIONALES	
2011	61.578	558.042	619.620	10%
2012	70.882	565.116	635.998	11%
2013	67.652	600.394	668.046	10%
2014	42.402	666.516	708.919	6%
2015	83.322	762.140	845.462	10%

PETROPAR ha incursionado en el mercado minorista de combustibles, llegando directamente al consumidor final. La importancia de esta disposición radica en que de esta manera PETROPAR es un referente para el público en los parámetros de precio, cantidad y calidad de los combustibles comercializados.

- **RED DE ESTACIONES PETROPAR.** PETROPAR cuenta con 33 Estaciones de Servicio habilitadas por el MIC y operando, de las cuales, 2 Estaciones de Servicio son propias, están ubicadas en la Planta Villa Elisa y en las proximidades de la Planta en Mauricio J. Troche, 29 estaciones son operadas por terceros en el marco de contratos suscriptos y 2 son de consumo propio.

Orden	ESSE	Departamento	Localidad
<b>ESTACIONES PROPIAS PETROPAR</b>			
1	Vila Elisa	Central	Vila Elisa
2	Mauricio José Troche	Guará	MJT
<b>OPERADORES PETROPAR</b>			
3	ASMI	Canindeyú	Corpus Christi
4	ASMI	Central	J. Saldívar
5	Balberto SRL	Caaguazú	Nueva Toledo
6	Chato Poty	Boquerón	Mcal. Estigarribia
7	ASMI	Rapul	Carlos A. López
8	Jaime Paiva	Caazapa	Toledo Cui
9	Nilsa Cantero	Central	Areguá
10	Bias Leguizamón	Alto Paraná	Hernandarias
11	San Agustín	Concepción	Concepción
12	Cristian Carco	Alto Paraná	Hernandarias
13	Hermínio Rivas	Canindeyú	Vila Ygatimý
14	Angel Antonio Jara	Caaguazú	Raúl A. Oviedo
15	La Paloma SRL	Alto Paraná	Ciudad del Este
16	Cooperativa Multactiva San Andrés LTDA	Caaguazú	Reparación
17	Concepción Cantero Cristaldo	Central	Capitá
18	Grupo Bahía	Central	Mariano Roque Alonso
19	Daniel Joshua Balostocki	Central	Limpio
20	Aldice Franco Trinidad	San Pedro	Capibary
21	Rocio Jara	Central	San Antonio
22	Ramón Sánchez	San Pedro	Antequera
23	Benitez y Asociados S.A.	Central	Lambaré
24	Cayo Secundino Navárez	Central	Fernando de la Mora
25	Estación Bahía SRL	Alto Paraná	Hernandarias
26	Aurelio Neón Aquino	Central	San Lorenzo
27	Jaime Paiva	Guará	Colonia Independencia
28	Miguel Parrodi	Central	Vila Elisa
29	Liena Gossan	Central	Yaguarón
30	Radio Curuguaty	San Pedro	Curuguaty
31	Josa Cantero	Central	Capitá
<b>PUESTO DE CONSUMO PROPIO</b>			
32	MOPC (Puesto de consumo propio)	Central	Asunción
33	MOPC (Puesto de consumo propio)	Central	San Lorenzo

## C.8. ANÁLISIS FODA PETROPAR

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

### FORTALEZAS

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

### DEBILIDADES

- **Falta de políticas de comercialización (D1):** no es posible elaborar un programa de renovación de contratos con los clientes que permita determinar los plazos de duración, compromiso de volumen, precio de venta, garantías y definición de márgenes de comercialización en todos los eslabones de la cadena.
- **Alto grado de endeudamiento (D2):** se tiene un elevado endeudamiento PDVSA por la provisión de combustibles derivados del petróleo y que presentan un grado significativo de deudas vencidas.
- **Falta de optimización de la refinería y de las plantas de almacenaje de PH, CC, VE, GLP, (D3):** la refinería de Villa Elisa, única en el país, poco competitiva y de baja eficiencia operativa; plantas inactivas.
- **Falta optimizar rendimiento en la Planta de Mauricio José Troche (D4):** 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 (D5):** no se cuenta con un sistema informático integral que incluya reingeniería organizativa, administrativa y contable, aunque el mismo, se encuentra en desarrollo por funcionarios de la Institución.

### OPORTUNIDADES

- **Aprovechamiento del Decreto 2999/15 (O1):** mediante el cual se establecen restricciones a la importación de la Nafta Virgen y la Nafta de hasta 85 octanos y del Gasoil de más de 50 ppm de azufre.
- **Desarrollo de combustibles alternativos Biocombustibles (O2):** impulsar la política del gobierno Nacional al fomento del uso de biocombustibles, principalmente alcohol y biodiesel; incrementando la producción del alcohol absoluto en la Planta de Mauricio José Troche.
- **Retorno al mercado de Gas Licuado de Petróleo (O3):** definir una política nacional de resguardo de una reserva mínima de seguridad de GLP del país.

- Participación en la cadena de comercialización (O4): incrementar la participación de PETROPAR en la cadena de comercialización de combustibles en el mercado nacional, a través de su red de Estaciones de Servicio, que permitirá maximizar las ventas de Gasoil y Naftas.
- Desarrollo de productos complementarios (O5): analizar la ampliación del actual portafolio de productos con productos complementarios a los existentes que agreguen rentabilidad.

#### AMENAZAS

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

## C.9. PLAN 2011-2015

El Plan Estratégico 2011-2015 para PETROPAR fue elaborado por el Consorcio Quantum-ABS y propuesto por la Dirección General de Empresas Públicas, en el marco del Programa de Preinversión 1143/OC-PR "Proyecto de Asistencia Técnica: Plan Estratégico de PETROPAR, contratado por el Ministerio de Hacienda.

Se ejecutó el Plan de Acción 2011-2015, quedando algunas actividades en proceso, lo cual se tomará como punto de partida en el nuevo plan.

## AVANCE PLAN DE ACCION 2011-2015

DETALLE		OBSERVACIONES GENERALES
<b>Perspectiva Financiera</b>		
<b>Estrategia: Incrementar Ingresos</b>		
<b>Programa: Mejorar Uso de Activos con Rentabilidad</b>		
P1	Rehabilitar la Refinería de Villa Elisa	Resolución PRE 739/11 - Declara desierta la SBE 36/11. Para el año 2014 se tiene previsto la contratación de un servicio de ingeniería con provisión de software y hardware a fin de determinar los posibles tipos de petróleo y sus combinaciones. No se realizó la contratación.
	Evaluar económica y técnicamente las posibilidades de reactivación de la Planta de Destilación Atmosférica con distintos tipos de petróleo disponible y asequible de adquisición para PETROPAR.	
	Relevar las condiciones del estado actual de los equipos de la Planta de Destilación y detallar las actividades a realizar para la operación de los mismos.	
	Recomendar tipos de crudo para la Planta.	
	Presentar alternativas técnico-económicas de instalación de una nueva infraestructura de refinación de crudo, moderna y eficiente, orientada hacia la máxima preservación del medio ambiente, con niveles mínimos de emisiones y vertidos.	
P2	Optimización Tecnológica y de Procesos	Sistema de Automatización de la Terminal de Carga de Camiones de la Planta en Villa Elisa. Inversiones varias en la Planta de M.J. Troche: adquisición de filtros rotativos, equipos para la recepción de caña, maquinarias para cosecha y transporte de caña, equipos de electrificación de molino (contrato rescindido), entre otros.
	Planta Villa Elisa	
	Planta Mauricio J. Troche	
P3	Estudio de factibilidad de nuevas plantas	Se realizó el estudio para la concesión del inmueble en Zárate. Se realizó el proyecto para la construcción de una Terminal en S. Juan del Paraná. No se llegó a un acuerdo con la ANEP sobre las condiciones del terreno a utilizar.
	Terminal en Zárate	
	S. Juan del Paraná	
<b>Programa: Optimizar Estructura de Costos</b>		
P4	Desarrollo de consultoría orientada a optimización de procesos	El Ministerio de Hacienda contrató el servicio de consultoría para el Estudio y
	Desarrollo de consultoría	

	Aplicación de metodología	Rediseño de Estructura de Costo de Petropar.
<b>Programa: Mejorar los mecanismos de control interno</b>		
P5	Relev. y mejora procesos área financiera	Se encuentra en desarrollo la implementación del Modelo Estándar de Control Interno de Empresas Públicas, para lo cual está conformado el equipo de trabajo: "Equipo de Desarrollo de Control Interno Institucional". Se ha definido el macroproceso "Gestión Administrativa y Financiera" con sus objetivos y procesos, se encuentra en ejecución el desarrollo de actividades, pasos, procedimientos.
	Relevamiento	
	Mejora y aprobación de manuales	
<b>Programa: Participación de PETROPAR en todos los eslabones de la cadena</b>		
P6	Instalar Estaciones de Servicio	2 EESS propias habilitadas en Villa Elisa y MJT, 30 operadores, 1 EESS suspendida. 50 EESS proyectadas para el año 2016.
	Estudios de viabilidad	
	Construcción de estaciones propias	
	Incorporación de estaciones de terceros	
P7	Habilitación como Distribuidora (Emblema)	Resolución N° 565/11 del Ministerio de Industria y Comercio, que concede a PETROPAR la autorización provisoria para operar como empresa Distribuidora de Productos Derivados del Petróleo y Biocombustibles
	Estudios de viabilidad	
	Habilitación como Distribuidora (MOC)	
P8	Adquisición de una Flota de Barcazas	Se contrató el servicio de consultoría para la elaboración del estudio técnico y económico para la construcción de una flota fluvial.
	Estudios de viabilidad	
	Construcción de Barcazas	
P9	Concesión para exploración	PETROPAR ha obtenido el Permiso de Prospección o Reconocimiento Superficial de Yacimientos de Hidrocarburos por Resolución MOPC N° 1678/11 en el Área "Palo Santo" y se ha renovado mediante la Resolución MOPC N° 1577/13. Mediante el Decreto N° 2673/14 se ha designado a PETROPAR como representante del Estado Paraguayo.
	Gestiones ante el Poder Ejecutivo	
	Obtención de Concesiones	
	Plan de trabajo	
<b>Perspectiva del Cliente</b>		
<b>PROYECTOS GAS NATURAL</b>		
P10	Estudio de factibilidad del proyecto	Proyecto "Redes de Gas Natural" a ser desarrollado
	Plantas regasificación	
	Gasoductos	

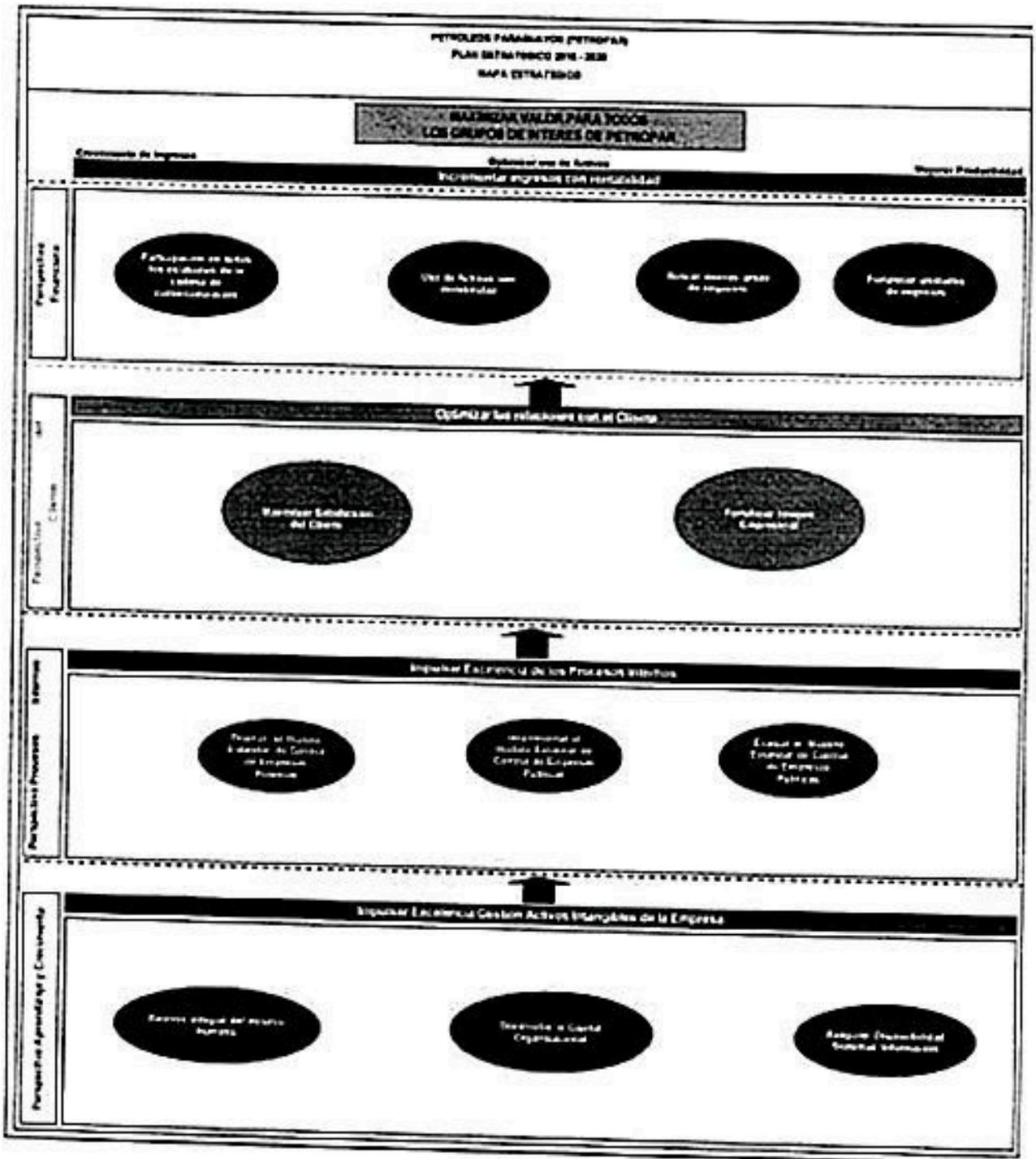


	Elaboración de nueva carta orgánica de PETROPAR	presentó al Ministerio de Industria y Comercio el Proyecto de Ley que modifica la Carta Orgánica de Petropar.
	Revisión y propuesta de constitución de ente regulador	
<b>Perspectiva Procesos Internos</b>		
<b>Objetivo Estratégico: Concebir a la Organización como un modelo de procesos gestionados mediante el ciclo PHVA</b>		
<b>Programa: Implementar una nueva estructura organizacional</b>		
P18	Nueva estructura organizacional	En base a la definición de macro procesos, procesos y sub procesos se definen las áreas responsables necesarias.
	Implantación Estructura de Corto Plazo	
	Implantación Estructura de Mediano Plazo	
P19	Plan de retiro voluntario	Retiro voluntario ejecutado 2011: 19 funcionarios, 2012: 1 funcionario, 2013: 15 funcionarios, 2014: 41 funcionarios, 2015: 46 funcionarios.
	Aprobación y ejecución del Plan	
<b>Programa: Implementar Procesos de Gestión Comercial &amp; Servicio al Cliente</b>		
P20	Optimizar gestión comercial y Serv. al cliente	Resolución PRE 1033/12 por la cual se crea el departamento de Prensa y el departamento de Marketing, dependientes de la Secretaría de Relaciones Públicas. Actualmente este dpto cambió de denominación por Dpto de Publicidad.
	Elaborar Plan de Marketing	
	Aplicar Plan de Marketing	
<b>Programa: Lograr Excelencia Procesos de Soporte Financiero y Administrativo</b>		
P21	Optimizar gestión financiera	Se encuentra en desarrollo la implementación del Modelo Estándar de Control Interno de Empresas Públicas, para lo cual está conformado el equipo de trabajo: "Equipo de Desarrollo de Control Interno Institucional". Se ha definido el macroproceso "Gestión Administrativa y Financiera" con sus objetivos y procesos, se encuentra en ejecución el desarrollo de actividades, pasos, procedimientos.
	Contratación y desarrollo consultoría	
<b>Programa: Impulsar Excelencia Procesos Estratégicos</b>		
P22	PETROPAR: organización orientada a procesos	Se encuentra en desarrollo la implementación del Modelo Estándar de Control Interno de Empresas Públicas Se han definido los macroprocesos estratégico, misional y de apoyo con sus objetivos y procesos, se encuentra en ejecución el desarrollo de actividades, pasos.
	Relevamiento de procesos	
	Redacción y aprobación de nuevos procesos	

		procedimientos.
<b>Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</b>		
<b>Objetivo Estratégico: Desarrollar el Capital Humano</b>		
<b>Programa: Gestión Integral del Recurso Humano</b>		
P23	Estudio de Carga laboral	Se encuentra en desarrollo la implementación del Modelo Estandar de Control Interno de Empresas Públicas, para lo cual están conformados los siguientes equipos de trabajo: "Equipo de Desarrollo de Control Interno Institucional", "Equipo Talento Humano", "Equipo Estrategia de Comunicación", "Equipo de Alto Desempeño en Ética", "Equipo Diagnóstico", "Equipo Evaluador" y el Comité de Control Interno", "Comité de Buen Gobierno".
P24	Estudio de Clima Laboral	
P25	Implantación Sist. identificación Requerimientos, reclutamiento, selección e Inducción de RRHH	
P26	Implantación Sistema de Evaluación del Desempeño y Compensaciones	
P27	Implantación Sistema de Capacitación	
<b>Objetivo Estratégico: Desarrollar el Capital Organizacional</b>		
<b>Programa: Implantación de un Sistema de Gestión Integrada</b>		
P28	Establecer los Comités de Calidad, Seguridad y Medio ambiente	Se encuentra en desarrollo la implementación del Modelo Estandar de Control Interno de Empresas Públicas, para lo cual está conformado el equipo de trabajo: "Equipo de Desarrollo de Control Interno Institucional". Se ha definido el macroproceso "Fortalecimiento de mejores prácticas" con sus objetivos y procesos, se encuentra en ejecución el desarrollo de actividades, pasos, procedimientos. Se propuso eliminar este macroproceso.
P29	Proceso Certificaciones	
<b>Programa Estratégico: Mejorar las capacidades de gestión interna y externa</b>		
P30	Plan de Capacitación y Desarrollo Gerencial	Se encuentra en desarrollo la implementación del Modelo Estandar de Control Interno de Empresas Públicas, para lo cual están conformados los siguientes equipos de trabajo: "Equipo de Desarrollo de Control Interno Institucional", "Equipo Talento Humano", "Equipo Estrategia de Comunicación", "Equipo de Alto Desempeño en Ética", "Equipo Diagnóstico", "Equipo Evaluador" y el Comité de Control Interno", "Comité de Buen Gobierno".
P31	Formación de especialistas en comercio exterior (hidrocarburos)	
P32	Sistema Comunicacional Interno y externo	

Objetivo Estratégico: Desarrollar el Capital Información e Infraestructura		
Programa: Asegurar Disponibilidad Sistemas Información		
P33	Sistema Integrado de Información	Desarrollo de sistemas: 12 módulos terminados y 3 módulos se encuentran en desarrollo.
P34	Implementación de software ERP	Posterior a la definición de los procesos.
Programa Estratégico: Asegurar Disponibilidad de Infraestructura		
P35	Centralizar oficinas de PETROPAR en Villa Elisa	La continuación de las obras de las oficinas en Villa Elisa está suspendida.

D. MAPA ESTRATEGICO



1. Formulación de gestión 2016-2020

a. Principales Metas institucionales

Con relación a los proyectos de inversión que PETROPAR planea realizar, varios ya han iniciado, los mismos tienen por objeto la integración vertical de las actividades que realiza la Empresa, desde la prospección de hidrocarburos hasta la comercialización de los combustibles en sus propias estaciones de servicio.

• **PETROPAR DISTRIBUIDORA.**

Mediante la ampliación de la red de estaciones de servicio de PETROPAR en puntos estratégicos del país, se logrará cumplir con el rol social al vender combustibles a precios más bajos y focalizando las ventas a sectores más necesitados por un periodo de tiempo, ayudando a lograr uno de los objetivos del Gobierno Actual cual es el de disminuir la pobreza extrema de los habitantes de este país.

PETROPAR apunta a una red de estaciones de servicio y puestos de consumo que servirían a otras entidades del sector público para abastecerse de combustibles y obtener ahorros significativos en su ejecución presupuestaria, destinando dichos fondos a gastos sociales.

Otra ventaja para PETROPAR y para los consumidores finales sería la de desarrollar nuevos productos, rentables para la empresa y necesarios para el mercado minorista por el requerimiento de combustibles para distintos tipos de vehículos que se importan transformando el parque automotor y la matriz de consumo del mercado nacional.

**Meta: 150 Estaciones de Servicio operando bajo el Emblema PETROPAR**

Las tareas necesarias para potenciar nuestra Distribuidora se listan a continuación y se prevé el siguiente plan de actividades con sus respectivos plazos de ejecución:

- a. Incorporación de operadores.
- b. Compra de terrenos para construcción de EESS.
- c. Construcción de EESS propias.
- d. Compra de EESS en operación.
- e. Construcciones varias para EESS de operadores.
- f. Instalaciones y mantenimiento de equipos para EESS.
- g. Adquisición de máquinas expendedoras y tanques para EESS.
- h. Adquisición de camiones cisterna para la distribución.





• **PETROPAR BIOENERGIA.**

En el área de producción de etanol a partir de caña de azúcar es donde PETROPAR adquiere una dimensión social importante, como generadora y distribuidora de riqueza en el sector productor rural para el combate a la pobreza.

- La producción de etanol combustible a partir de caña de azúcar es sustentable económicamente, pues el producto se comercializa libremente en el mercado local sin subsidios, generando empleo y renta en el campo, y significa un ahorro importante en envío de divisas por la importación de gasolina fósil.
- La producción de etanol a partir de caña de azúcar es sustentable socialmente, pues genera renta a gran cantidad de productores rurales.
- La producción de etanol a partir de caña de azúcar es sustentable ambientalmente, porque en su producción se utiliza como combustible el bagazo que es un subproducto, y porque además, reduce en más del 90% la emisión de gases de efecto invernadero comparado con la gasolina. La producción y utilización de etanol anhidro como combustible ayuda a diversificar la matriz energética y a aumentar la seguridad energética.

La producción de compost orgánico beneficia a los productores censados de caña de azúcar de la planta de M. J. Troche pues el mismo permite incrementar en un 50% la productividad de los suelos del área de influencia de la zona, con el consiguiente beneficio económico para el cañicultor y para PETROPAR pues tendrá más y mejor materia prima para producir etanol en su planta con una mayor molienda por zafra y un mejor rendimiento industrial.

- Meta: - Molienda: 400.000 ton de caña de azúcar.  
 - Producción: 27.200.000 litros de etanol.  
 - Rendimiento: 68 litros/ton.

PLAN DE ACTIVIDADES - PRODUCCION DE ETANOL												
ACTIVIDADES	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Mantenimiento de la Planta												
Recepción de caña de azúcar												
Producción de etanol												

- **PETROPAR LOGISTICA.**

**Metas:**

- Proyecto para la construcción de un Puerto y Depósito en la propiedad de PETROPAR en Zárate, Rca. Argentina. El objetivo de la compra del terreno fue la construcción de un Puerto y Depósito de petróleo y sus derivados y cargas generales, para y desde la República del Paraguay. En atención a su ubicación y configuración, el terreno es adecuado para construir una terminal de recepción, almacenaje y despacho de combustibles y para otro tipo de cargas, mediante la cual se integrará la cadena logística de PETROPAR para la importación de productos, con la ventaja de la seguridad operacional y mejoras en las programaciones y reducción de costos en alijes o demoras.
- Reactivación Planta GLP. PETROPAR, las empresas fraccionadoras privadas y en especial la ciudadanía obtendrán importantes beneficios económicos en la comercialización y utilización del GLP en la República del Paraguay, posibilitando el acceso a esta forma moderna de energía a muchos hogares paraguayos que actualmente debido al alto costo del GLP están obligados a utilizar la leña tradicional no sustentable con las conocidas implicancias sociales, económicas y ambientales.
- Reactivación Planta Hermandarias. Realizar los trabajos de mantenimiento para la puesta a punto de la Planta, para la recepción, almacenamiento y despacho de combustibles.

- **PETROPAR HIDROCARBUROS**

Por Resolución MOPC N° 1577/13, PETROPAR ha obtenido la prórroga del Permiso de Prospección o Reconocimiento Superficial de Yacimientos de Hidrocarburos por el término de un año sobre un área con dimensiones 868.975 has, en el bloque denominado "Palo Santo", Región Occidental de la República del Paraguay. Se tiene información fiable de que existen cantidades explotables económicamente de petróleo y gas natural en el subsuelo paraguayo.

Así también, mediante el Decreto N° 2.673/2014 "Que Reglamenta el Art. 3° de la Ley 779/1995" Artículo 3°, "Petróleos Paraguayos (PETROPAR) podrá llevar a cabo esas actividades mencionadas en el Artículo anterior, directamente, o recurriendo a otras compañías petroleras especializadas, mediante contratos de asociación, de acuerdo de producción compartida, de operación, de servicios o de cualquier otra naturaleza celebrados para tal efecto.... Del mismo modo, PETROPAR podrá firmar los mencionados contratos con las empresas que son titulares de permisos de Prospección y contratos de Concesión".

Para lo cual se emplearía el modelo Acuerdo de Producción Compartida -APC- (*Production Sharing Agreement -PSA-*), donde PETROPAR aporta sus derechos sobre el Bloque y la Asociada se hace cargo a su exclusiva cuenta y responsabilidad de todas las inversiones de riesgo; recuperando los gastos y esas inversiones con la producción, y recibe sus beneficios con parte del resto de la producción, conforme a porcentajes acordado previamente.

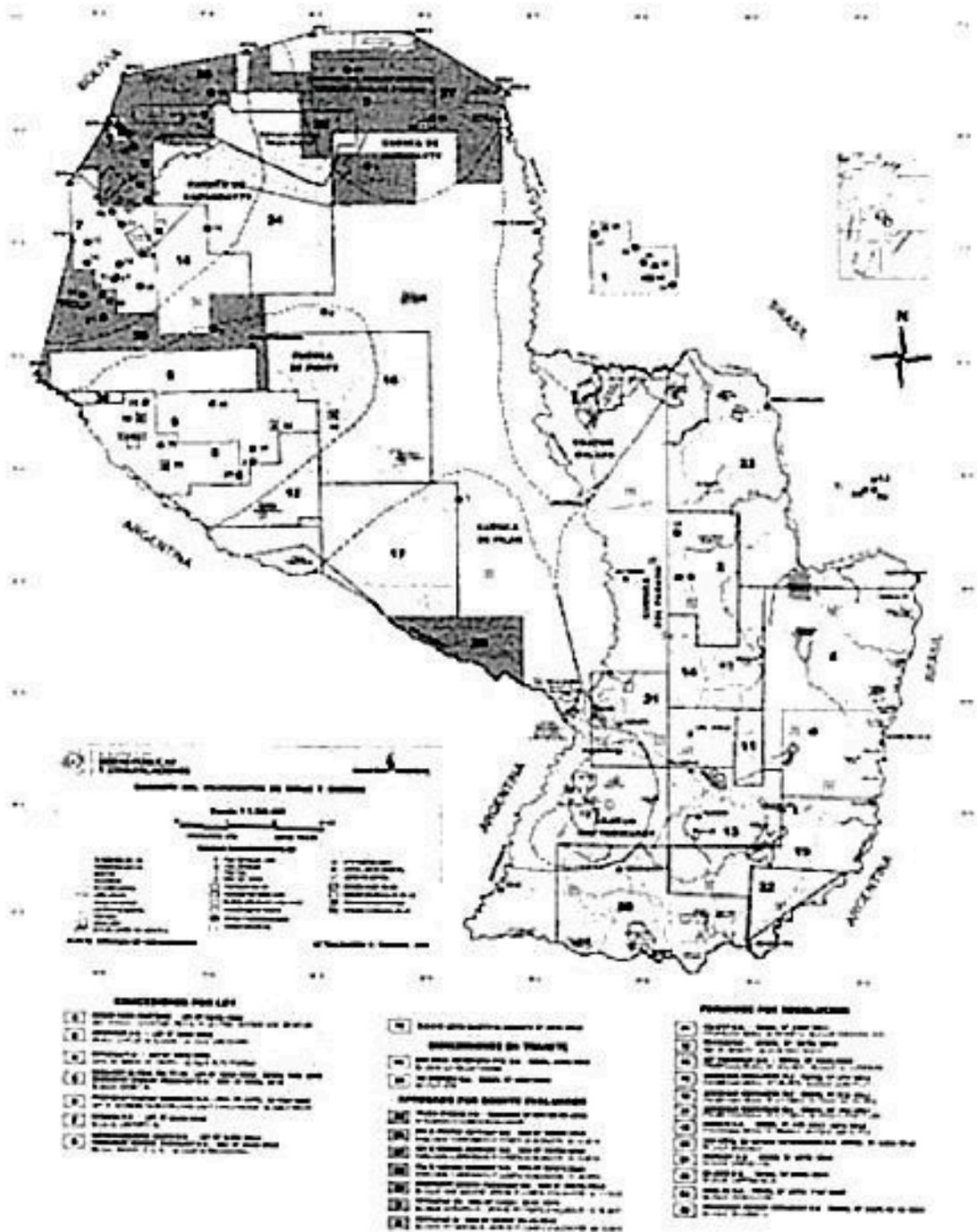
Una actividad que puede constituir un hito dentro de PETROPAR, es lograr participar con un socio estratégico con capacidad técnica, administrativa y financiera en las actividades de exploración y explotación petrolera, el descubrimiento de algún reservorio puede situar al Paraguay a PETROPAR en

una dimensión diferente y posicionarlos dentro de los países con potencial petrolero, lo que posibilitaría la atracción importante de capitales. Conceptualmente y a priori, el hecho de que los principales reservorios bolivianos y algunos argentinos se encuentren en el Chaco, y teniendo el Paraguay una parte de su territorio en dicho sector geográfico hace pensar la posibilidad de contar con dicho potencial, que sólo podrá ser averiguado con inversiones importantes.

Para ello, la actividad de corto plazo de contar con información hidrocarburífera de las áreas aledañas a las fronteras Boliviano Argentina, más los estudios de prospección, pero principalmente poseer áreas reservadas, colocarían a PETROPAR en una situación privilegiada para negociar con posibles socios estratégicos, ya que poseería un intangible valioso (derechos de explorar, explotar y comercializar). El hecho que PETROPAR sea el brazo ejecutor del Estado posibilitaría que empresas importantes estén interesadas de participar en el desarrollo del sector, en vista de la seguridad que ofrece el coparticipar con una empresa estatal, dada la nueva política de nacionalizaciones y el fortalecimiento del Estado en el nuevo contexto latinoamericano.

**Meta:** Establecer alianzas estratégicas para estudios de prospección y explotación con empresas privadas.

### CATASTRO HIDROCARBUROS



A través de los proyectos mencionados se lograrán cumplir las principales metas institucionales establecidas:

- Garantizar el abastecimiento de combustibles en el mercado nacional.
- Obtener rentabilidad en la Empresa.
- Expandir la red de Estaciones de Servicio en el territorio nacional a través de operadores y estaciones propias.
- Reducir el envío de divisas al exterior en concepto de importación de derivados del petróleo, a través de la producción y utilización de combustibles bioenergéticos sustentables.
- Aumentar la productividad del suelo para la producción de caña de azúcar en el área de influencia de la Planta de Etanol de M. J. Troche.

b. **Árbol de Resultados Literal**

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

**1. TIPO DE PRESUPUESTO 1: ADMINISTRACION**

**1.1. RESULTADO: ADMINISTRACION GENERAL**

**1.1.1. Administración de los recursos de la Empresa en forma eficiente**

- ✓ Planificación
- ✓ Gestión financiera
- ✓ Gestión administrativa
- ✓ Evaluación

**1.1.2. Fortalecimiento institucional**

- ✓ Sistema informático integrado
- ✓ Programa de Capacitación implementado
- ✓ Sistema de concurso interno y externo consolidado
- ✓ Integración Regional

**2. TIPO DE PRESUPUESTO 2: DE ACCION**

**2.1. RESULTADO: PRODUCTIVIDAD E INNOVACION**

**2.1.1. RESULTADO: REFINACION, TRANSPORTE Y COMERCIALIZACION DE DERIVADOS DE PETROLEO**

**2.1.1.1. Actividades Comerciales**

- ✓ Importación de combustibles
- ✓ Venta a Distribuidoras / Clientes Directos / Sector Público
- ✓ Venta en Estaciones de Servicio propias y operadas por terceros
- ✓ Incorporación de Estaciones de Servicio a la red de Petropar

**2.1.1.2. Actividades en Planta de Villa Elisa.**

- ✓ Gestión de actividades en Planta para la recepción, almacenamiento y despacho de combustibles

**2.1.1.3. Unidades de negocio que integren la cadena de comercialización de combustibles.**

- ✓ Proyecto para la construcción de una Planta de Recepción, Almacenaje y Despacho en Zárate.
- ✓ Adquisición de una flota fluvial
- ✓ Asociación con empresas privadas para la prospección de hidrocarburos
- ✓ Reactivación de la Planta de GLP
- ✓ Reactivación de la Planta en Hemandarias
- ✓ Lubricantes

**2.1.2. RESULTADO: MOLIENDA, PRODUCCION Y DESPACHO DE ALCOHOL**

**2.1.2.1. Actividades en Planta Mauricio José Troche.**

- ✓ Producción sustentable de Alcohol
- ✓ Producción continua de Fertilizante Orgánico.

c. Declaración de objetivos estratégicos.

Los Objetivos estratégicos son los puntos futuros debidamente cuantificables, medibles y reales, y que serán medidos.

**PERSPECTIVA FINANCIERA**

- F1 Incrementar Ingresos
- F2 Mejorar uso de activos con rentabilidad
- F3 Mejorar mecanismos de control interno
- F4 Desarrollar proyectos para que PETROPAR participe en todos los eslabones de la cadena de los hidrocarburos

**PERSPECTIVA DEL CLIENTE**

- C1 Maximizar satisfacción del cliente
- C2 Fortalecer imagen empresarial
- C3 Buscar nuevas áreas de negocios en hidrocarburos

**PERSPECTIVA DE PROCESOS Y ORGANIZACIÓN**

- I1 Concebir a la Organización como un modelo de procesos.
- I2 Implementar Modelo Estandar de Control Interno
- I3 Lograr excelencia procesos de soporte financiero y administrativo

**PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

- A1 Asegurar disponibilidad de capital humano estratégico
- A2 Desarrollar capacitación estratégica
- A3 Gestionar el desempeño
- A4 Asegurar disponibilidad sistemas información
- A5 Diseminar información estratégica

**ANEXO 1: OBJETIVOS, PROGRAMAS Y PROYECTOS ESTRATEGICOS PETROPAR**

**1. PERSPECTIVA FINANCIERA**

**Objetivo Estratégico: Incrementar Ingresos**

**a) Programa Estratégico: Mejorar Uso de Activos con Rentabilidad**

**Proyecto: Optimización Tecnológica y de Procesos**

**Acciones: Mejorar la utilización de activos y procesos:**

En Villa Elisa, instalar medición automática a los Tanques de Almacenamiento, mejorar condiciones físicas de los muebles, reparar tanques de almacenamiento de combustibles, automatizar el sistema de medición de las esferas de GLP.

En M. J. Troche, Área de Molienda (Incluyendo proceso de fermentación), elaborar un estudio para optimizar el sistema de transmisión; Elaborar un estudio de pre factibilidad para Gas carbónico que permita analizar la relación costo/beneficio, se requiere una Mesa Alimentadora que permita procesar caña picada para Recepción y Acopio de Caña de Azúcar.

**Resultado Esperado: Optimización de activos y reducción de costos.**

**Inversión: Se estima una inversión de USD 2 millones para estas mejoras**

**Responsable: Gerente de Planta Villa Elisa / Mauricio J. Troche**

**b) Programa Estratégico: Identificar y desarrollar proyectos para que PETROPAR participe en todos los eslabones de la cadena de los hidrocarburos**

**Proyecto: Instalar 150 Estaciones de Servicio**

**Acciones: Incorporación de operadores a la red PETROPAR, compra / alquiler de EESS en operación, convenio / alquiler de terrenos del Estado, construcción de EESS.**

**Resultado Esperado: Incremento de ingresos, Maximizar Satisfacción del Cliente, Fortalecer Imagen Empresarial y Control de Calidad, servir de referencia en cuanto a precio, cantidad y calidad.**

**Inversión: Se estima un monto de USD 2 millones / año**

**Responsable: Director Comercial**

**Proyecto: Obtención de concesión para actividades de exploración**

**Acciones: Evaluar disponibilidad de bloques, realizar análisis técnico, solicitar la concesión**

**Resultado Esperado: Promoción de Inversión en exploración de hidrocarburos y participar en toda la cadena de hidrocarburos.**

**Inversión: La obtención de los derechos no debería tener costo para PETROPAR.**

**Responsable: Unidad de Exploración y Explotación**

**Proyecto: Evaluación de las condiciones técnicas de la Refinería**

**Acciones:** Evaluar económica y técnicamente las posibilidades de reactivación de la Planta de Destilación Atmosférica con distintos tipos de petróleo disponible y asequible de adquisición para PETROPAR. Relevar las condiciones del estado actual de los equipos de la Planta de Destilación y detallar las actividades a realizar para la operación de los mismos. Recomendar tipos de crudo para la Planta. Presentar alternativas técnico-económicas de instalación de una nueva infraestructura de refinación de crudo.

**Resultado Esperado:** Informe económico y técnico

**Inversión:** USD 25 mil

**Responsable:** Gerencia General

## 2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE

**Objetivos Estratégicos:** Identificar y desarrollar proyectos para que PETROPAR participe en todos los eslabones de la cadena de hidrocarburos (Perspectiva Financiera); Buscar nuevas áreas de negocios en hidrocarburos (Perspectiva Cliente).

a) Programa Estratégico: Cambio de matriz energética a gas natural

**Proyecto:** Redes de gas natural (GN)

**Acciones:** Apoyar a YPFB en el desarrollo del proyecto Redes de gas natural.

**Resultado Esperado:** Diversificación de la matriz energética.

**Inversión:** sin inversión para PETROPAR

**Responsable:** Gerente General

**Objetivo Estratégico:** Fortalecer Imagen Empresarial

d) Programa Estratégico: Buscar nuevas áreas de negocios en hidrocarburos

**Proyecto:** Rehabilitar Planta GLP

**Acciones:** Habilitar para la comercialización el Almacenamiento, despacho y distribución a granel de GLP.

**Resultado Esperado:** Maximizar Satisfacción del Cliente, Fortalecer Imagen Empresarial y Control de Calidad. Análisis de posibles socios estratégicos.

**Inversión:** USD 500.000

**Responsable:** Gerente de Planta Villa Elisa

**Proyecto:** Rehabilitar Planta Piloto de Biodiesel

**Acciones:** Realizar estudio de factibilidad y priorizando sostenibilidad de insumos

**Resultado Esperado:** Maximizar Satisfacción del Cliente, Fortalecer Imagen Empresarial. Prestar servicio como parte de laboratorio y hacer investigación en relación a los biocombustibles.

**Inversión:** US\$5 mil

**Responsable:** Gerente de Planta Villa Elisa

### 3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

**OBJETIVO ESTRATÉGICO:** CONCEBIR A LA ORGANIZACIÓN COMO UN MODELO DE PROCESOS GESTIONADOS MEDIANTE EL CICLO PHVA

a) **Programa Estratégico:** Implementar una nueva estructura organizacional orientada a una organización corporativa con unidades de negocios

**Proyecto:** Estructura organizacional

**Acciones:** Diseñar estructura organizacional con unidades de negocios.

**Resultado Esperado:** PETROPAR tendrá una estructura de transición que le permitirá administrarse de mejor manera, con una organización más eficiente y orientada a los objetivos del plan estratégico.

**Responsable:** Director de Gestión Empresarial

**Inversión:** sin costo para PETROPAR

**Proyecto:** Plan de retiro voluntario

**Acciones:** Aprobar plan de retiro voluntario.

**Resultado Esperado:** PETROPAR con el Plan de retiro voluntario habrá logrado reducir su plantilla laboral a niveles que luego podrán ser absorbidos por la reducción natural con base a las jubilaciones y las relocalizaciones con base a las nuevas actividades que la empresa irá realizando conforme a su plan estratégico.

**Responsable:** Director de Gestión Empresarial

**Inversión:** USD un millón / año

b) **Programa Estratégico:** Implementar Modelo de Control Interno

**Proyecto:** Optimizar la gestión empresarial

**Acciones:** Planificar, Diseñar, Implementar modelo estándar de control interno

**Resultado Esperado:** Óptima gestión empresarial

**Responsable:** Gerente General

**Inversión:** sin costo para PETROPAR

c) **Programa Estratégico:** Lograr Excelencia Procesos de Soporte Financiero y Administrativo

**Proyecto:** Modelado financiero de las operaciones de la empresa

**Acciones:** Se propone el desarrollo de una herramienta que permita el modelado financiero de las operaciones de la empresa, de manera tal de optimizar la gestión de fondos.

**Resultado Esperado:** El desarrollo de estos modelos permitirá fundamentalmente la optimización de las compras y financiación con proveedores.

**Responsable:** Director Financiero

**d) Programa Estratégico: Impulsar Excelencia Procesos Estratégicos**

**Proyecto:** Gestionar a PETROPAR como una organización orientada a procesos

**Acciones:** Fortalecer a la Alta Gerencia, para coordinar las acciones de los Comités de Calidad, Seguridad y de Medioambiente. Realizar el relevamiento de los procesos organizacionales para reescribirlos incorporando mejoras y criterios de seguimiento y medición

**Resultado Esperado:** Una organización más eficiente orientada a procesos

**Responsable:** Gerente General

**Inversión:** sin costo para PETROPAR

**4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

**Objetivo Estratégico:** Desarrollar el Capital Humano

**a) Programa Estratégico: Gestión Integral del Recurso Humano**

**Acciones:** Aprobar el nuevo sistema de gestión de los recursos humanos.

**Proyecto:** Estudio de Clima Laboral

**Resultado Esperado:** El estudio permitirá conocer el grado de identificación de los trabajadores con su organización, el grado de satisfacción con su trabajo y las funciones desempeñadas, las expectativas que ellos tienen y la forma en que perciben que PETROPAR trata a sus recursos humanos, ello permitirá establecer políticas y planes para lograr un personal altamente identificado y comprometido con la organización.

**Responsable:** Director de Gestión Empresarial

**Inversión:** sin costo de inversión para PETROPAR

**Proyecto:** Implantación del Sistema de Identificación de requerimientos, reclutamiento, selección e inducción de RRHH

**Resultado Esperado:** El personal de PETROPAR responde a las necesidades específicas de la empresa en cada uno de sus puestos, asimismo, responde a los lineamientos organizacionales y ha asimilado los valores organizacionales

**Responsable:** Director de Gestión Empresarial

**Inversión:** sin costo de inversión para PETROPAR

**Proyecto:** Sistema de Evaluación del Desempeño y Compensaciones

**Resultado Esperado:** Sistema de evaluación de desempeño implantado, lo que permitirá a la organización realizar el seguimiento de esfuerzos y resultados de sus recursos humanos, en correspondencia con las necesidades de la organización y establecer un sistema de incentivos que premie el cumplimiento y la excelencia y que penalice la falta de cumplimiento.

**Responsable:** Director de Gestión Empresarial

**Inversión:** sin costo de inversión para PETROPAR

**Proyecto:** Sistema de Capacitación

**Resultado Esperado:** El Sistema de Capacitación tiene por objetivo programar la capacitación en función de las necesidades de la organización y para permitir el crecimiento y desarrollo de sus recursos humanos.

**Responsable:** Director de Gestión Empresarial

**Inversión:** USD 200.000

**Objetivo Estratégico:** Desarrollar el Capital Organizacional

**Proyecto:** Establecer los Comités de i) Calidad, ii) Seguridad y iii) Medio ambiente

**Resultado Esperado:** Los Comités de Calidad, Seguridad y Medio ambiente, serán los encargados de preparar a la organización para una futura certificación ISO y OHSAS, su trabajo debe consistir en primera instancia en identificar los procesos organizacionales y establecer y aprobar los Manuales de Procedimiento Documentado (MPD).

**Responsable:** Gerencia General

**Inversión:** sin costo de inversión para PETROPAR

c) **Programa Estratégico:** Mejorar las capacidades de gestión interna y externa

**Proyecto:** Sistema Comunicacional interno y externo.

**Resultado Esperado:** al interior de la organización, personal informado acerca de eventos y actividades relacionados con su función en la organización, a través de un sistema de difusión que clasifique la información que debe ser difundida a nivel general de la organización y a niveles específicos de la misma.

En lo externo, tener desarrollada en PETROPAR la capacidad necesaria para conocer rápidamente aquellos hechos que afectan o pueden afectar su desempeño y que le permita desarrollar la acción de respuesta adecuada de forma oportuna.

**Responsable:** Gerencia General

**Inversión:** sin costo de inversión para PETROPAR

**Objetivo Estratégico:** Desarrollar el Capital Información

d) **Programa Estratégico:** Asegurar Disponibilidad Sistemas Información

**Proyecto:** Realizar un Plan Estratégico de Sistemas de Información

**Resultado Esperado:** El plan estratégico de sistemas permitirá a la organización gestionar las nuevas tecnologías conforme a las tendencias y requerimientos de la empresa, esto implicará para PETROPAR la adopción de tecnologías bajo un concepto de integración y consistencia interna.

**Responsable:** Gerente General

**Inversión:** Se requiere la contratación de un consultor experto que oriente al personal de la entidad en la preparación del plan, el costo estimado es de USD15 mil.

**Proyecto:** Adquirir un ERP para PETROPAR

**Resultado Esperado:** Toda organización que tiene el tamaño de PETROPAR desarrolla sus diferentes actividades soportada por un sistema de gestión totalmente automatizado y que integra tanto las actividades operativas, administrativas como contables. En el mercado existen aplicaciones completas que pueden ser adaptadas a los requerimientos de PETROPAR

**Responsable:** Gerente General

**Inversión:** Se estima un costo aproximado de US\$500 mil en una primera etapa.

## ANEXO 2: PLAN DE ACCION

DETALLE		2016	2017	2018	2019	2020	Coordi nador
<b>Perspectiva Financiera</b>							
<b>Estrategia: Incrementar Ingresos con Rentabilidad</b>							
<b>Programa: Participación en todos los eslabones de la cadena</b>							
P1	Incorporar Estaciones de Servicio a la red PETROPAR						
	Construcción de estaciones propias		1				DCO
	Incorporación de estaciones de terceros / puestos de consumo	60	120	130	140	150	DCO
P2	Concesión para exploración						
	Obtención de Concesiones	2	5	5	5	5	UEE
	Asociación con empresas para la exploración	definir modalidad de contrato	suscripción de contrato	suscripción de contrato	suscripción de contrato	suscripción de contrato	UEE
P3	Adquisición de una Flota de Barcasas						
	Revisión del Estudio de factibilidad técnico y económico para la adquisición de una flota propia		evaluar proyecto con nuevas tarifas				
<b>Programa: Fortalecimiento de nuevas unidades de negocio</b>							
P	Tarjeta PETROPAR						
	Incorporar Estaciones de servicio al sistema Tarjeta	330	350	350	350	350	DCO
	Promover suscripción de contratos con entidades públicas / privadas	220	220	220	220	220	DCO
P	Bunker						
	Mejorar instalaciones para el despacho bunker		evaluar servicios adicionales				GPV
<b>Programa: Mejorar Uso de Activos</b>							
P	Rehabilitación de la Refinería en Villa Elisa						
	Evaluar económica y técnicamente las posibilidades de reactivación de la Planta de Destilación Atmosférica con distintos tipos de petróleo disponible y asequible de adquisición para PETROPAR.	x					UEE
	Relevar las condiciones del estado actual de los equipos de la Planta de Destilación y detallar las actividades a realizar para la operación de los mismos.	x					UEE
	Recomendar tipos de crudo para la Planta.	x					UEE
	Presentar alternativas técnico-económicas de instalación de una nueva infraestructura de refinación de crudo.	x					UEE
P	Optimización Tecnológica						

Plan Estratégico 2016-2020

		Reacondicionamiento de tanques - Planta Vña Elisa		x	x				GPV
		Sistema de telemedición automática de tanques - Planta Vña Elisa		x	x				GPV
		Mejorar rendimiento de la producción - Planta Mauricio J. Troche		x	x	x	x		GPT
P		Estudio de factibilidad de propiedades							
		Propiedad en Zárate, Rca. Argentina	x						GPCG
		Propiedad en Calera Cue		x					GPCG
		Propiedad en Hemandarias		x					GPCG
P		Reactivar Planta de GLP en Vña Elisa							
		Venta Mayorista - Vña Elisa		1200 TM	1200 TM	1200 TM	1200 TM		DCO
		Venta Minorista EESS	1000 TM	9000 TM	9000 TM	9000 TM	9000 TM		DCO
<b>Programa: Buscar nuevas áreas de negocios</b>									
P		Lubricantes							
		Desarrollar proyecto para la venta de lubricantes		x					GPCG
P		Asfalto							
		Desarrollar proyecto para la venta de asfalto			x				GPCG
<b>Estrategia: Optimizar relaciones con el cliente</b>									
<b>Programa: Fortalecer Imagen Empresarial de PETROPAR</b>									
P		Optimizar gestión comercial y servicios al cliente							
		Desarrollar Plan de Marketing		x					DCO
		Ejecutar Plan de Marketing		x	x	x	x		DCO
<b>Programa: Maximizar satisfacción del cliente</b>									
P		Comunicar calidad y precio de productos							
		Divulgar, socializar		x	x	x	x		DCO
		Realizar encuestas		x	x	x	x		DCO
<b>Perspectiva Procesos Internos</b>									
<b>Estrategia: Impulsar Excelencia de los Procesos Internos</b>									
Programa:		Implementar Modelo Estándar de Control de Instituciones Públicas							
p		Relevamiento y mejora procesos							
		Relevamiento de procesos		x					GG
		Aprobación de procedimientos de control interno		x					GG
		Implementar modelo de control		x	x	x	x		GG
<b>Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</b>									
<b>Estrategia: Impulsar Excelencia en la Gestión de Activos Intangibles de la Empresa</b>									

Plan Estratégico 2016-2020

Programa: Gestión Integral del Recurso Humano							
	P	Relevamiento de necesidades, política de sustitución, retiro voluntario.	X	X	X	X	DGE
	P	Implantación Sist. Identificación Requerimientos, reclutamiento, selección e Inducción de RRHH	X	X	X	X	DGE
	P	Implantación Sistema de Evaluación del Desempeño y Compensaciones	X	X	X	X	DGE
	P	Implantación Sistema de Capacitación	X	X	X	X	DGE
Programa: Desarrollar el capital organizacional							
	P	Implantar un sistema de gestión integrada	X	X	X	X	GG
	P	Sistema de comunicación interno y externo	X	X	X	X	GG
Programa: Asegurar Disponibilidad de Sistemas Información							
	P	Sistema Integrado de Información	X	X	X	X	DTC
	P	Implementación de software ERP	X	X	X	X	DTC

**ANEXO 3: Planes de actuación.**

El nuevo modelo de negocios de PETROPAR, estará basado en una gestión con Gerenciamiento de Riesgos y Oportunidades, a través de la identificación de los mismos, su análisis, control y monitoreo. Dentro los años siguientes, una vez estructurada la organización, saneada su situación económica y financiera, reforzada su presencia en los mercados, incluso el minorista, PETROPAR podrá generar un modelo de negocios corporativo.

Se deberá desarrollar por etapas y deberá acompañar a la nueva Política Energética del Paraguay.

PETROPAR, deberá mantener la gestión de negocios sostenible, priorizando el respeto por la seguridad y preservación del medio ambiente, la eficiencia económica y excelencia operacional, de acuerdo con la estructura de este Plan Estratégico.

En cuanto a las perspectivas financieras de PETROPAR y en virtud de los diferentes escenarios testeados (de precios de importación y precios de venta), es evidente que de presentarse situaciones en los que los precios de venta del gasoil se fijen por debajo de los precios de compra, será necesaria la incorporación de un esquema de subsidios.

Este esquema de subsidios debería formularse de una manera clara y transparente, de manera tal de que el mismo sea totalmente identificable para que no se siga atribuyendo a una supuesta ineficiencia de PETROPAR, la existencia de pérdidas que emergen del subsidio al gasoil.

La incorporación de las acciones establecidas en el Plan Estratégico permitirá el fortalecimiento institucional de PETROPAR, mejora en su gestión y consecuente mejora en sus resultados financieros. En todos los escenarios testeados se evidencia un incremento de los resultados que redundan en una mejoría de la situación patrimonial existente hacia el horizonte de proyección.

Se testearon veinte escenarios, los cuales reflejan diferentes expectativas de precios de importación y venta así como también escenarios en los cuales se incluyen o no, las acciones derivadas del Plan Estratégico. A continuación una breve descripción de los escenarios planteados:

• AÑO 2016

- Escenario 1: Este es un escenario base, considerando que no se instrumenta el plan estratégico. Se asume la situación actual, tanto para los precios de importación (NYMEX) como para los precios de venta de los combustibles, cotización del tipo de cambio estable, sin incorporación de operadores, stock para un mes y medio.
- Escenario 2: Se asume la situación actual, una disminución en la cotización internacional (-50 USD/m<sup>3</sup> equivalente a -12,5%) sin disminución en el precio de venta de los combustibles, cotización del tipo de cambio estable, sin incorporación de operadores, stock para un mes y medio.
- Escenario 3: Se asume la situación actual, un aumento en la cotización internacional (+50 USD/m<sup>3</sup> equivalente a +12,5%) sin aumento en el precio de venta de los combustibles, cotización del tipo de cambio estable, sin incorporación de operadores, stock para un mes y medio. Resultado negativo
- Escenario 4: Se asume la situación actual, tanto para los precios de importación (NYMEX) como para los precios de venta de los combustibles, disminución de la cotización del tipo de cambio (5.400 G/USD), sin incorporación de operadores, stock para un mes y medio.
- Escenario 5: Se asume la situación actual, tanto para los precios de importación (NYMEX) como para los precios de venta de los combustibles, aumento de la cotización del tipo de cambio (6.000 G/USD), sin incorporación de operadores, stock para un mes y medio. Resultado negativo
- Escenario 6: Se asume la situación actual, tanto para los precios de importación (NYMEX) como para los precios de venta de los combustibles, cotización del tipo de cambio estable, incorporación de 3 operadores/mes, stock para un mes y medio.
- Escenario 7: Se asume la situación actual, tanto para los precios de importación (NYMEX) como para los precios de venta de los combustibles, cotización del tipo de cambio estable, incorporación de 17 operadores, stock para un mes y medio.
- Escenario 8: Se asume una disminución en el volumen vendido en Terminal de carga (40.000 m<sup>3</sup>/mes), precios de importación (NYMEX), precio actual de venta de los combustibles, cotización del tipo de cambio estable, incorporación de 1 operador/mes, stock para tres meses y medio.
- Escenario 9: Se asume un aumento en el volumen vendido en Terminal de carga (70.000 m<sup>3</sup>/mes), precios de importación (NYMEX) precio actual de venta de los combustibles, cotización del tipo de cambio estable, incorporación de 1 operador/mes, stock para un mes.

- Escenario 10: Se asume la situación actual, un aumento en la cotización internacional (+50 USD/m<sup>3</sup> equivalente a +12,5%) y aumento en el precio de venta de los combustibles (+210 G/l, 4.500 G/l), cotización del tipo de cambio estable, incorporación de 3 operadores/mes, stock para un mes y medio.
  
- Escenario 11: Se asume la situación actual, un aumento en la cotización internacional (+50 USD/m<sup>3</sup> equivalente a +12,5%), y aumento en el precio de venta de los combustibles (+210 G/l, 4.500 G/l), cotización del tipo de cambio estable, incorporación de 17 operadores, stock para un mes y medio.
  
- Escenario 12: Se asume la situación actual, un aumento en la cotización internacional (+50 USD/m<sup>3</sup> equivalente a +12,5%), y aumento en el precio de venta de los combustibles (+210 G/l, 4.500 G/l), cotización del tipo de cambio estable, incorporación de 17 operadores, stock para un mes y medio.

• AÑO 2017 - 2020

- Escenario 1: Este es un escenario base, considerando que no se instrumenta el plan estratégico. Se asume la situación actual, tanto para los precios de importación (NYMEX) como para los precios de venta de los combustibles, cotización del tipo de cambio estable, sin incorporación de operadores, stock para un mes.
  - Escenario 2: Se asume la situación actual, una disminución en la cotización internacional (-50 USD/m<sup>3</sup> equivalente a -12,5%) sin disminución en el precio de venta de los combustibles, cotización del tipo de cambio estable, sin incorporación de operadores, stock para un mes.
  - Escenario 3: Se asume la situación actual, un aumento en la cotización internacional (+50 USD/m<sup>3</sup> equivalente a +12,5%) sin aumento en el precio de venta de los combustibles, cotización del tipo de cambio estable, sin incorporación de operadores, stock para un mes.
  - Escenario 4: Se asume la situación actual, tanto para los precios de importación (NYMEX) como para los precios de venta de los combustibles, disminución de la cotización del tipo de cambio (5.400 G/USD), sin incorporación de operadores, stock para menos de un mes.
  - Escenario 5: Se asume la situación actual, tanto para los precios de importación (NYMEX) como para los precios de venta de los combustibles, aumento de la cotización del tipo de cambio (6.000 G/USD), sin incorporación de operadores, stock para menos de un mes.
  - Escenario 6: Se asume la situación actual, tanto para los precios de importación (NYMEX) como para los precios de venta de los combustibles, cotización del tipo de cambio estable, incorporación de 3 operadores/mes, stock para un mes.
  - Escenario 7: Se asume la situación actual, tanto para los precios de importación (NYMEX) como para los precios de venta de los combustibles, cotización del tipo de cambio estable, incorporación de 60 operadores, stock para un mes.
  - Escenario 8: Se asume una disminución en el volumen vendido en Terminal de carga (40.000 m<sup>3</sup>/mes), precios de importación (NYMEX), precio actual de venta de los combustibles, cotización del tipo de cambio estable, incorporación de 1 operador/mes, stock para un mes.
  - Escenario 9: Se asume un aumento en el volumen vendido en Terminal de carga (70.000 m<sup>3</sup>/mes), precios de importación (NYMEX) precio actual de venta de los combustibles, cotización del tipo de cambio estable, incorporación de 1 operador/mes, stock para un mes.
  - Escenario 10: Se asume la situación actual, un aumento en la cotización internacional (+50 USD/m<sup>3</sup> equivalente a +12,5%) y aumento en el precio de venta de los combustibles (+210 G/l, 4.500 G/l),
-

cotización del tipo de cambio estable, incorporación de 3 operadores/mes, stock para un mes y medio.

- Escenario 11: Se asume la situación actual, un aumento en la cotización internacional (+50 USD/m<sup>3</sup> equivalente a +12,5%), y aumento en el precio de venta de los combustibles (+210 G/l, 4.500 G/l), cotización del tipo de cambio estable, incorporación de 60 operadores, stock para un mes y medio.
- Escenario 12: Se asume la situación actual, un aumento en la cotización internacional (+50 USD/m<sup>3</sup> equivalente a +12,5%), y precio actual de venta de los combustibles), cotización del tipo de cambio estable, incorporación de 60 operadores, stock para un mes y medio.

Como puede observarse, en todos los escenarios que plantean la inclusión de las acciones derivadas del Plan Estratégico se verifica un mayor resultado que de mantenerse la situación actual de PETROPAR.

Conforme a lo expuesto en el plan estratégico, PETROPAR emprenderá un proceso de transformación y adecuación organizacional, bajo un enfoque de gestión del cambio, enfocado en la propuesta de la Visión y Misión de la empresa y estructurado siguiendo los Eneamientos del Plan Estratégico.

La implantación debe iniciarse con el fortalecimiento de una unidad de gestión del cambio encargada del monitoreo y seguimiento de ejecución del plan, la creación de los Comités i) de Control Interno al que hace referencia el MECIP, ii) de Calidad, iii) de Seguridad Industrial y Medioambiente.

Finalmente, dada la complejidad que resulta la implementación de un Plan Estratégico, se hace necesario dotar a la empresa y a sus ejecutivos de los instrumentos ágiles para realizar el seguimiento oportuno del grado de implantación y de realizar los ajustes que sean necesarios en tiempo oportuno.