

**RESOLUCIÓN PR / DL N° 155 /21**

**"POR LA CUAL SE APRUEBA "EL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021-2025 DE PETRÓLEOS PARAGUAYOS (PETROPAR)".**

Asunción, 12 de Mayo de 2021

**VISTO:**

El Memorándum DGP 40-53/SGP/PCG/017/2021 de fecha 10 de marzo de 2021, del Departamento de Planificación y Control de Gestión de la Sub Gerencia de Planificación dependiente de la Dirección de Gabinete de Presidencia; la Ley N° 1182/85 del 23 de diciembre de 1985 "Que crea Petróleos Paraguayos (PETROPAR) y establece su Carta Orgánica"; 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"; (Expediente PETROPAR N° DGP 40-53/SGP/PCG/017/2021); y,

**CONSIDERANDO:**

**Que**, por Memorándum DGP 40-53/SGP/PCG/017/2021 de fecha 10 de marzo de 2021, el Departamento de Planificación y Control de Gestión de la Sub Gerencia de Planificación dependiente de la Dirección de Gabinete de Presidencia remite su propuesta de Plan Estratégico Institucional 2021-2025 de PETROPAR, en el cual están identificados los objetivos y metas de corto y mediano plazo.

**Que**, el Plan está alineado a los objetivos establecidos en las Políticas Públicas del Gobierno, Plan Nacional de Desarrollo 2030, Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030, Política Energética Nacional 2040, orientados a la construcción de un país que ofrezca oportunidades para todos los habitantes y de este modo contribuir al crecimiento del Paraguay.

**Que**, los objetivos trazados se encuentran abocados a las siguientes unidades que permitirán cumplir con la misión y visión de PETROPAR:

- PETROPAR Plantas de Almacenaje y Despacho;
- PETROPAR Distribuidora;
- PETROPAR Bioenergía;
- PETROPAR Hidrocarburos; y
- PETROPAR GLP.

**Que**, el Artículo 22 de la Ley N° 1182/85 "Que crea Petróleos Paraguayos (PETROPAR) y establece su Carta Orgánica", modificado por el Artículo 14 de la Ley 2199/2003 "Que dispone la reorganización de los órganos colegiados encargados de la Dirección de Empresas y Entidades del Estado Paraguayo", establece que son funciones del Presidente: "...b) establecer normas de dirección y administración de PETROPAR; ...e) administrar los fondos de la empresa de acuerdo a esta ley y su reglamento; ...t) ejercer la representación legal de la entidad; ...v) realizar todas las demás funciones administrativas y operativas que le correspondan por su naturaleza".

en el Archivo de

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.

Secretario General  
Petróleos Paraguayos  
(PETROPAR)

RESOLUCIÓN PR / DL N° 155 /21

**"POR LA CUAL SE APRUEBA "EL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021-2025 DE PETRÓLEOS PARAGUAYOS (PETROPAR)".**

**Que**, el Presidente de Petróleos Paraguayos (PETROPAR) en el ámbito de su competencia tiene la facultad de establecer normas de dirección y administración.

**POR TANTO:**

En virtud a las facultades y atribuciones conferidas por la Ley N° 1182/85 "Que crea Petróleos Paraguayos (PETROPAR) y establece su Carta Orgánica", modificado por la Ley N° 2199/2003 "Que dispone la Reorganización de los Órganos Colegiados encargados de la Dirección de Empresas y Entidades del Estado Paraguayo".

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

**RESUELVE:**

**Artículo 1°.- APROBAR** el "Plan Estratégico Institucional 2021-2025 de Petróleos Paraguayos (PETROPAR)", que se adjunta como anexo y forma parte de la presente Resolución.

**Artículo 2°.- IMPLEMENTAR** el Plan Estratégico Institucional 2021-2025 aprobado en el Artículo 1°, conforme a los recursos disponibles y el presupuesto aprobado para el Ejercicio Fiscal 2021.

**Artículo 3°.- ENCOMENDAR** la supervisión de la implementación del Plan Estratégico Institucional a la Dirección Gabinete de Presidencia.

**Artículo 4°.- COMUNICAR** a quienes corresponda y cumplido, archivar.

**DENIS LICHÍ**  
**PRESIDENTE**  
**Petróleos Paraguayos (PETROPAR)**

DL/17pa.

Es fotocopia del documento que obra  
en el Archivo de la Empresa

Secretario General  
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"



COPIA PARA GABINETE DE PRESIDENCIA

# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2021 - 2025

PETRÓLEOS PARAGUAYOS

COPIA PARA GABINETE DE PRESIDENCIA

*Veronica Migone*  
Econ. Verónica Migone  
En la Int. Dpto. Planificación y Control de Gestión  
Sub Gerencia de Planificación  
PETROPAR

*Agapito*  
Lic. Agapito Pérez Boscarino  
Director Interino  
Dirección Gabinete de Presidencia

**CONTENIDO**

1	INTRODUCCIÓN	3
2	CONDICIONES DEL ENTORNO	4
A	CONTEXTO INTERNACIONAL	4
A.1.	RESEÑA SOBRE EL MERCADO MUNDIAL DEL PETRÓLEO	5
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	11
B.3.	MARCO LEGAL DE HIDROCARBUROS	12
B.4.	MERCADO DE COMBUSTIBLES DEL PARAGUAY	15
C	PETROPAR 18	
C.1.	ASPECTOS INSTITUCIONALES	18
C.2.	MISIÓN	19
C.3.	VISIÓN	19
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	21
C.8.	ANÁLISIS FODA PETROPAR	22
C.9.	PLAN 2016-2020	24
D	MAPA ESTRATEGICO	28
	ANEXO 1: OBJETIVOS, PROGRAMAS Y PROYECTOS ESTRATEGICOS PETROPAR	40
1.	PERSPECTIVA FINANCIERA	40
2.	PERSPECTIVA DEL CLIENTE	43
3.	PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	43
	OBJETIVO ESTRATÉGICO: CONCEBIR A LA ORGANIZACIÓN COMO UN MODELO DE PROCESOS GESTIONADOS MEDIANTE EL CICLO PHVA	43
4.	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	45
	ANEXO 2: PLAN DE ACCION	47

## 1. Introducción

El Plan Estratégico de PETROPAR, tiene el propósito de organizar, definir e identificar objetivos, acciones y metas a ser implementados entre los años 2021 y 2025, de tal manera de facilitar la gestión de la Empresa al hacerla más transparente, asignar políticas concretas a los diversos sectores de la estructura organizacional y permitir la evaluación en función del cumplimiento de las actuaciones especificadas. Esto genera coherencia entre las acciones que se realizan y las expectativas, poniendo a la institución en relación con las necesidades del entorno.

El Plan está alineado al Plan Nacional de Desarrollo 2030 aprobado por Decreto N° 2794/2017, los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 aprobado por la ONU en el 2015, y la Política Energética Nacional 2040 aprobada por Decreto N° 6092/2016. A fin de dar cumplimiento al Plan Nacional de Desarrollo 2030 y al Plan Nacional de Gobierno 2018 – 2023, PETROPAR ha establecido sus objetivos y estrategias institucionales.

Enfocados en la misión de la Empresa y basados en los supuestos que en los próximos cinco años Paraguay seguirá siendo un país altamente dependiente de las importaciones de combustibles, lo que derivará a una demanda incremental, por tanto, la participación de Petropar es esencial en toda la cadena de abastecimiento y comercialización, como distribuidor directo y a través de sus EESS presentes en la mayor parte del territorio nacional. En consecuencia, seguirá desarrollando nuevas *unidades de negocio* y *proyectos* necesarios para la integración de la empresa en el área de combustibles y biocombustibles en el Paraguay, en función a su naturaleza propia: *industrial y comercial*

A fin de concretar los objetivos trazados, PETROPAR se encuentra abocada a las siguientes unidades que permitan el *crecimiento económico inclusivo y la proyección del Paraguay en el mundo*.

- **PETROPAR DISTRIBUIDORA.** A través de nuestras Estaciones de Servicio propias y con emblema Petropar llegamos al consumidor final, siendo un referente y regulador natural del mercado en beneficio de la ciudadanía, en los parámetros de precio justo, calidad y cantidad de los combustibles comercializados.
- **PETROPAR BIONERGIA.** Orientados en el eje de Sostenibilidad Ambiental, tomando como desafío la Valoración del Capital Ambiental, producimos y utilizamos combustibles bioenergéticos sustentables, contribuyendo así al desarrollo socio-económico rural del país, mediante la industrialización de cultivos energéticos, sustituyendo las importaciones de hidrocarburos, aminorando en parte la contaminación que producen los combustibles fósiles, principalmente en los centros urbanos.
- **PETROPAR HIDROCARBUROS.** Alineados a la política energética nacional y 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 lo cual se establece una política de atracción de socios estratégicos para las actividades de prospección, exploración y explotación de hidrocarburos en sus seis bloques otorgados por decreto, y las otras actividades del upstream y downstream.
- **PETROPAR GLP:** Mediante la importación de GLP, tenemos una participación de mercado del 10% en la comercialización de este combustible, aprovechando así nuestra capacidad instalada y en función de una política nacional de resguardo de una reserva mínima de seguridad de GLP en el país, y de esta manera garantizar a los consumidores una oportuna participación del Estado en la regulación de los precios del GLP, a través de la red de estaciones de servicio, esta línea de negocio hoy se encuentra enteramente a cargo del sector privado.

En el proceso de elaboración del Plan Estratégico se definió los Ejes Estratégicos en concordancia con el PND 2030, los objetivos por ejes, los objetivos estratégicos, objetivos operativos y el diseño de la estrategia.

Así también se identificó los valores organizacionales (respeto, servicio, transparencia, responsabilidad, empatía, honestidad, compromiso, y patriotismo), que servirán de soporte al logro de la Visión, a los objetivos Estratégicos Específicos clasificados en cuatro dimensiones organizacionales (perspectiva Financiera, del Cliente, de Procesos y Organización, y de Aprendizaje y Crecimiento) que maneja el Cuadro de Mando Integral, herramienta que facilitará el seguimiento y control para avalar la adecuada implementación del Plan Estratégico. Se proponen un conjunto de Acciones Estratégicas para alcanzar los objetivos identificados, como parte de los diferentes Programas, subdivididos en Proyectos, que facilitara el aprovechamiento de las oportunidades identificadas.

En línea con la Visión y Misión de la empresa y coherente con los Ejes Estratégicos, se han identificado Programas y Proyectos tanto a corto, mediano como a largo plazo que serán ejecutados durante los años 2021 al 2025.

## 2. Condiciones del Entorno

### A. CONTEXTO INTERNACIONAL

La matriz energética de América Latina logra mejores condiciones de sostenibilidad que el promedio mundial. Según el Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe (2016), el 26,7% de la energía consumida en la región proviene de fuentes renovables, tasa mucho más alta que la del promedio mundial, de 14% ese año. Aun así, la región sigue dependiendo en gran medida del petróleo y sus derivados, del carbón mineral y del gas natural, que abarcan en conjunto casi el 70% de su consumo.

La participación de las fuentes renovables en la matriz energética es muy diversa. En Argentina el 88,71% del consumo depende de combustibles fósiles y no renovables (Argentina, Secretaría de Energía, 2018), la energía hidroeléctrica aportaba solo 4,31% de la oferta en el 2017. En Brasil la dependencia de combustibles fósiles oscilaba en torno al 59% del consumo final ese año (Empresa de Pesquisa Energética, 2018), con un componente de energía renovable del 43,2%; muy superior a los promedios mundiales y regionales. El impacto de renovabilidad de la matriz energética brasileña es decisivo en el porcentaje del indicador regional.

La energía hidroeléctrica constituye un valioso instrumento de los países en desarrollo con potencial hidroeléctrico (varios de América del Sur) para sus balanzas de emisiones en las negociaciones en las cumbres del clima, que se comprometieron a reducir los gases de efecto invernadero, respetando el principio de responsabilidades comunes pero diferenciadas.

Según el Balance Energético Nacional (VMME-MOPC, 2019), la oferta de energía de Paraguay es predominantemente renovable, considerando el peso de la hidroenergía en el total (40% de su oferta energética). En segundo lugar, está la biomasa (36%), en su mayor parte explotada en forma no sustentable, y, por último, los hidrocarburos (24%), importados en su totalidad. Desde la perspectiva de la demanda de energía, la principal fuente energética es la biomasa (43%), seguida por los hidrocarburos (40%) y, en un lejano tercer lugar, la electricidad (17%).

La alta participación de los hidrocarburos en la matriz energética nacional coloca al país en una situación muy vulnerable a los shocks exógenos –debido al incremento de precios internacionales– tomando en cuenta que los hidrocarburos son importados en su totalidad

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

En el ámbito petrolero, uno de los hechos más destacados del año 2020 fue la drástica disminución de los precios internacionales entre los meses de marzo y abril a causa de la Pandemia por COVID-19. Una vez controlada la Pandemia del coronavirus, la cual pareciera de acuerdo a las proyecciones en los países más afectados, podría ser para inicios del segundo semestre, cuando el Mundo comenzará una reconstrucción de su economía, dependiendo de la capacidad de los mercados, ya que de acuerdo a su nivel de afectación, podemos decir que la recuperación se dará, pero no sabemos a cuál ritmo crecerá la economía; partimos del hecho que no todas las empresas sobrevivirán a este duro golpe a la economía mundial y serán sólo aquellas quienes presentan una buena estructura patrimonial, bien administrada, con gerencias especializadas y con profundo conocimiento del negocio, esas se vislumbran con el mayor potencial para salir adelante.

Las Empresas saben que se deben trazar nuevas estrategias para sobrevivir a este difícil momento que atraviesa el negocio y el comprar barato siempre termina siendo una opción, aunque no todas tienen el músculo financiero, para hacer ese tipo de inversiones y si agregamos que no todas presentan la capacidad de almacenamiento para salir a comprar barato y quienes disponen de capacidad para hacerlo, están rentando de acuerdo a la oferta y demanda que se presente en el mercado, la recomendación en este caso es: quien disponga de capacidad de almacenamiento que lo haga.

En estos momentos nos encontramos frente a lo que podría llamarse una guerra de precios entre los dos principales productores del mundo Rusia y Arabia Saudita, se mueven de esa forma porque necesitan asegurar esos mercados que siempre fueron suyos o de aquellos nuevos espacios que desean conquistar.

Pero a estos precios solo Rusia y Arabia Saudita con costos de producción de aproximadamente 10\$ por barril, son los únicos que podrían mantenerlo, la intención pareciera estar dirigida a sacar del juego a los productores de Crudo a través del Fracking o Shale, quienes por sus altos costos los cuales se calculan por encima de 45\$ promedio por producción de barril, se les hace difícil mantenerse en el mercado compitiendo en plena crisis de la Pandemia del Coronavirus.

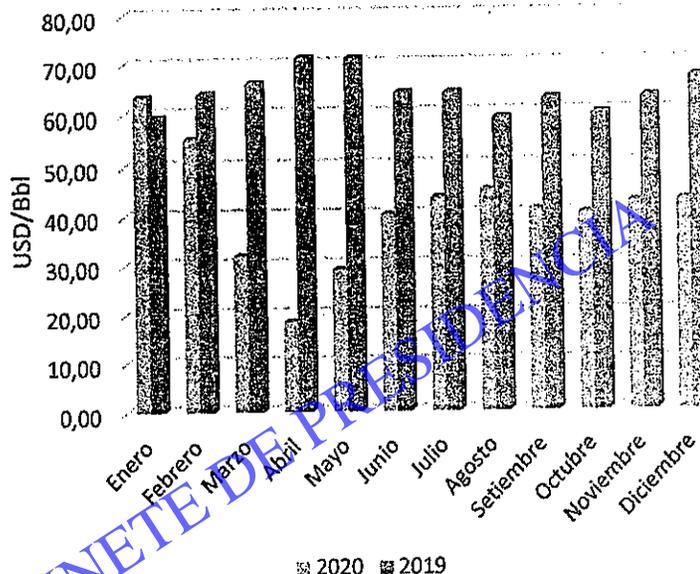
Aunque ellos han recibido, así como muchas otras empresas estadounidenses, los beneficios de obtención de créditos, por parte del Gobierno Federal de Estados Unidos para cubrir su déficit, pero esto no terminará de poner las cifras en azul, hasta tanto, los precios del crudo se vuelvan a estabilizar por encima de los 50\$, los cuales le permitan cubrir sus gastos operativos y obtener ganancias.

En este escenario sin embargo, se presenta una ventaja para el gobierno de USA quienes se han dedicado al comprar crudo barato, para cubrir el stock previsto para sus reservas estratégicas y empresas como Glencore y Shell, quienes han invertido en crudo barato para venderlo más adelante a mejor precio, Glencore acaba de fletar por 37 mil \$/día; el Europe un ULCC (Ultra Large Crude Carrier), para guardar 3 Millones de barriles y Shell almacenará en un VLCC (Very Large Crude Carrier), la cantidad de 2 millones de crudo a un costo de 40 mil \$/día

A continuación, el comportamiento del Crudo Brent 2020 con relación al año 2019

**Promedio Mensual del Crudo Brent  
(USD/Bbl)**

MES	2019	2020
Enero	59,46	63,50
Febrero	64,03	55,29
Marzo	66,12	31,83
Abril	71,26	18,50
Mayo	71,12	28,98
Junio	64,10	40,07
Julio	64,04	43,35
Agosto	58,98	44,82
Setiembre	62,77	40,81
Octubre	59,72	40,15
Noviembre	62,92	42,66
Diciembre	67,02	49,86
<b>Promedio</b>	<b>64,30</b>	<b>41,65</b>



## A.2. PROCESOS DE INTEGRACIÓN ENERGÉTICA REGIONAL

El acceso a los recursos energéticos es de gran importancia geopolítica y es fundamental en toda la estrategia nacional para generar el crecimiento económico. La seguridad energética ha traído uno de los principales desafíos para la mayoría de los Estados, ya que muchos países se enfrentan a la dificultad de acceder a la suficiente cantidad de recursos para cubrir la demanda y estimular la prosperidad y el crecimiento interno.

“El nuevo regionalismo” ofrecerá un panorama sobre las oportunidades y desafíos para la generación, cooperación, e integración política en materia energética.

Los países del MERCOSUR junto con sus Estados asociados Bolivia y Chile poseen dotaciones de recursos energéticos abundantes, diversificados y con estructuras complementarias, lo cual permite asegurar el abastecimiento conjunto de la región.

Debe destacarse la diversidad entre cuencas hidrológicas y la amplia variabilidad en la hidrología anual. La generación en Paraguay y Brasil se basa significativamente en la hidroelectricidad (100% y 85% respectivamente), mientras que los demás países (Argentina, Chile, Bolivia y Uruguay), la generación térmica tiene una relevancia, que, en promedio, está en torno a la mitad de la demanda. En Paraguay se origina el 85% de la exportación eléctrica de la región.

Un incremento de las interconexiones en el MERCOSUR dará beneficios que finalmente se traducirá en una mayor eficiencia económica y una mayor seguridad de abastecimiento. Entre los beneficios puede mencionarse los que producen un efecto directo sobre los costos o precios, de combustibles no renovables.

**B. CONTEXTO NACIONAL**

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

La Visión Paraguay 2030 orienta las acciones estratégicas del Gobierno a largo plazo. Sobre esta base el Plan Nacional de Desarrollo (PND) brinda una estructura de objetivos, indicadores, metas y líneas de acción a partir del cruzamiento de cuatro 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 16 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 Y DESARROLLO 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. PROYECCIÓN DE PARAGUAY EN EL MUNDO	Igualdad de Oportunidades en un Mundo Globalizado	Atracción de Inversiones, Comercio Exterior turismo	Integración Económica Regional	Sostenibilidad del Hábitat Global
4. FORTALECIMIENTO POLÍTICO INSTITUCIONAL	Derechos Humanos, Justicia y Seguridad	Modernización de la Administración Pública	Descentralización	Defensa de Recursos Naturales

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) Paraguay 2030 se implementa a través de la programación, presupuesto, 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 2: Crecimiento Económico Inclusivo
- Estrategia 2.4 Valorización del capital ambiental

Promoción del ambiente como valor económico y patrimonio cultural en el marco de una economía sostenible.

Objetivo específico 2.4.3: Desarrollar y diversificar, hacia una matriz energética sostenible.

La matriz energética nacional tiene como uno de sus componentes más importantes la generación de energía de hidroeléctricas. La actual expansión económica, basada sobre todo en el uso del suelo para el desarrollo agropecuario, ejerce una creciente presión ambiental en el país.

De acuerdo a datos del Viceministerio de Minas y Energías, la matriz energética nacional 2019 está conformada por el lado de la oferta: hidroenergía 46% (Itaipú, Yacyretá, y Acaray), 32% biomasa (leñas y productos de caña) y 22% hidrocarburos (diésel, gasolina y otros derivados); en tanto que la demanda se distribuye en electricidad 16%, biomasa 43% y derivados del petróleo 41%.

El Paraguay a pesar de ser un gran generador de energía limpia aún sigue empleando mucha energía contaminante. Esta dependencia, de acuerdo a la OCDE, de combustibles está relacionada con el hecho de que el parque de vehículos de Paraguay creció un 165 % entre 2007 y 2015. Con el crecimiento del parque automotor y la agroindustria el consumo de derivados del petróleo se ha incrementado en los últimos años.

El BCP reporta que la importación de combustibles y derivados del petróleo está en alrededor de los USD 1.630 millones con una incidencia de 4,1 % en el total de importaciones de bienes y servicios mientras que la exportación de energía eléctrica de las binacionales en 2018 alcanzó alrededor de los USD 2.111 millones que se traducen en una participación del 23,3 % en las exportaciones totales.

Según los datos insertados en el BEN 2019, la producción de energía primaria en el año 2019 decrece en un 12,1 % respecto al año anterior, incidida básicamente por la reducción en un 21,6 % en la producción de Hidroenergía, la importación de productos derivados del petróleo rompe la tendencia al crecimiento observada en años anteriores y decrece en un 3,7 %; en particular las importaciones de diésel decrecen en 2,6% respecto al año 2018, las exportaciones de energía en el año 2019 decrecen en 24,4 %; en particular las exportaciones de energía eléctrica se comportan en un 24,8 % por debajo de las registradas en el año anterior, la generación bruta de energía eléctrica decrece en 16,5 %. Sin embargo, la energía generada fue capaz de satisfacer el crecimiento de la demanda nacional a costa de la reducción en la energía disponible para la exportación (energía cedida en las centrales binacionales), el consumo final de energía en 2019 decrece en 1,2 % respecto al año anterior. Decrecen los consumos de productos de la biomasa (0,7 %) y los consumos de derivados del petróleo (3,1 %). El consumo final de electricidad crece en 2,7 %, los consumos de leña y carbón vegetal en el año 2019 registran decrecimientos del 1,5 % y 7,1 % respectivamente arrastrados entre otras causas por la disminución registrada en el uso de estos energéticos para la cocción de alimentos en los hogares; la cual manifiesta desde hace algunos años una tendencia hacia el uso del GLP y la electricidad, el consumo de alcohol combustible en 2019 crece en 18,2 % respecto al año anterior impulsado por un nivel de mezclas con gasolinas que se comportó en un 26 % (promedio nacional) frente al 21 % registrado en el año 2018. El consumo de diésel representó el 60 % del consumo final de derivados del petróleo y manifestó un decrecimiento del 2,4 % respecto al año anterior

- **Ejes Estratégico 3: Proyección de Paraguay en el mundo.**
- **Estrategia 3.3 Integración económica regional.**

Que tiene como objetivo: Mejoramiento de la infraestructura física transfronteriza, navegabilidad de los ríos, integración energética, comercial y fronteriza.

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 sustentable. Ejemplos de proyectos de integración energéticas 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 entre 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.

Dentro de las metas para el año 2030, en el marco del objetivo Energía Asequible y No contaminante: Garantizar el acceso universal a servicios de energías asequibles, confiables y modernas. Aumentar sustancialmente el porcentaje de la energía renovable en el conjunto de fuentes de energía. Duplicar la tasa mundial de mejora de la eficiencia energética. Promover la inversión en infraestructuras energéticas y tecnologías de energía no contaminante. Mejorar la tecnología para prestar servicios de energía modernos y sostenibles.

- **Ejes Estratégico 4: Fortalecimiento político institucional.**
- **Estrategia 4.2 Modernización de la Administración Pública**

Una administración pública más transparente que busque la profesionalización de la gestión pública, la simplificación de trámites y la transparencia en todos los niveles de gobierno.

**Objetivo específico 4.2.1:** Profesionalizar la gestión pública a través de la incorporación y promoción mediante los concursos de méritos y aptitudes, teniendo como metas específicas para el año 2030: Porcentaje de cargos concursados para el ingreso de funcionarios a los Organismos o Entidades del Estado dependientes del Poder Ejecutivo 90 %, porcentaje de funcionarios técnicos misionales en relación al total de funcionarios o a los funcionarios técnicos de apoyos 30/70.

**Objetivo específico 4.2.5:** Asegurar la transparencia y eficiencia de la gestión y del gasto público del Gobierno General, teniendo como metas específicas para el año 2030: 50% de OEE, Gobernaciones, Municipios y Empresas Mixtas con rendición de cuentas aprobadas por la instancia correspondiente y publicados en línea.

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

**Visión Estratégica:** Atender las necesidades de energía de la población y de todos los sectores productivos, con criterios de calidad, responsabilidad, socio ambiental y eficiencia; constituyéndose la energía en factor de crecimiento económico, desarrollo industrial y de progreso social, en el marco de la integración regional.

### POLÍTICAS SECTORIALES

Petróleos Paraguayos

*Verónica Mígone*  
Econ. Verónica Mígone  
Asa Int. Dpto. Planificación y Control de Gestión  
Sub Gerencia de Planificación  
PETROPAR

*Agapito Pérez Boscarino*  
Lic. Agapito Pérez Boscarino  
Director Interino  
Dirección Gabinete de Presidencia

Página 9

## 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

En el Balance Energético Nacional (VMME-MOPC, 2019), se expone que la oferta de energía de Paraguay es predominantemente renovable, considerando el peso de la hidroenergía en el total (46% de su oferta energética). En segundo lugar, está la biomasa (33%), en su mayor parte explotada en forma no sustentable, y, por último, los hidrocarburos (22%), importados en su totalidad. Desde la perspectiva de la demanda de energía, la principal fuente energética es la biomasa (43%), seguida por los hidrocarburos (41%) y, en un lejano tercer lugar, la electricidad (16%).



Fuente: VMME

### 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/diesel 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/diesel 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)».

**DECRETO N° 5773/2016.** Por el cual autoriza a PETROPAR a ingresar a la etapa de exploración de hidrocarburos, de conformidad con el Art 5° del Decreto N° 2673, de fecha 24 de noviembre 2014, en el bloque denominado Palo Santo, localizados en le Región Occidental de la República

**DECRETO N° 5961/2016.** Otorga el Bloque denominado PETROPAR III a la empresa PETROPAR para prospección, exploración y explotación de hidrocarburos en conformidad con el artículo N° 3 de la Ley N° 779/1995 y al artículo 5° del Decreto N° 2673/2014, en el área localizada en la Región Occidental de la República.

**DECRETO N° 6092/2016.** Por el cual se aprueba la Política Energética de la República de Paraguay , se designa coordinador y secretario ejecutivo para su difusión y ejecución.

**DECRETO N° 6128/2016.** Por el cual se modifica el artículo 1° del Decreto N° 4823/2016 «Por el cual se fija el precio de venta al público del gasoil/diésel tipo III (Tipo C)».

**DECRETO N° 7149/2017.** que derogaba el Decreto N°2999, estableció que Petropar tendrá la potestad exclusiva de importar solo el 36% del volumen de los dos tipos de gasoil vendidos en el mercado y liberó la importación de la nafta virgen y la económica de 85 octanos.

**DECRETO N° 8785/2018.** Por el cual se aprueba el reglamento de la Ley N° 779/1995 que modifica la Ley N° 675/190 de hidrocarburos de la República del Paraguay, por el cual se establece el régimen legal para la prospección, exploración y explotación de petróleo y otros hidrocarburos y se abrogan los Decretos N° 2003/14 , 2673/17, 44676/15.

**DECRETO N° 8.982/2.018** se liberó la importación sin restricciones para todos los distribuidores. Desde entonces competimos litro a litro con otras 20 distribuidoras que operan en todo el país

**DECRETO N° 2478/2019.** Otorga el Bloque denominado PETROPAR IV a la empresa PETROPAR para prospección, exploración y explotación de hidrocarburos, en el área localizada en la Región Occidental de la República.

**DECRETO N° 2479/2019.** Otorga el Bloque denominado PETROPAR II a la empresa PETROPAR para prospección, exploración y explotación de hidrocarburos, en el área localizada en la Región Occidental de la República.

**DECRETO N° 3721/2020.** Otorga el Bloque denominado PETROPAR VI a la empresa PETROPAR para prospección, exploración y explotación de hidrocarburos, en el área localizada en la Región Occidental de la República.

**DECRETO N° 3721/2020.** Otorga el Bloque denominado PETROPAR III a la empresa PETROPAR para prospección, exploración y explotación de hidrocarburos, en el área localizada en la Región Occidental de la República.

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

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

La provisión de combustibles a nuestra economía es totalmente importada de otros países. En el 2017, nuestro país importó un total de 2 millones de toneladas de combustibles. Un 53% provino de la Argentina, un 16% de los EEUU y un 5% de Brasil. Indudablemente, en la combinación de precio, tiempos y costos de transporte, la Argentina es el proveedor más conveniente para nuestro país actualmente.

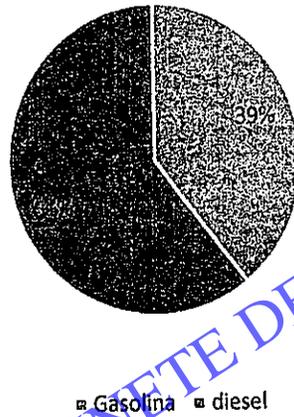
Por otro lado, los precios del petróleo son altamente volátiles influenciados por factores geopolíticos, el valor del dólar en los mercados internacionales, las decisiones de producción de la OPEP, etc. Estos factores tienen comportamientos impredecibles y no hay manera de aislar los precios al público de los combustibles de esta volatilidad subyacente en los precios internacionales y en el valor local del dólar. Sin embargo, es fundamental incorporar una gran transparencia a la forma y a los componentes de la fijación de los precios al consumidor final.

En el 2020 (enero a noviembre), las importaciones de Petropar representaron apenas el 19 % del volumen total importado. Las otras importadoras principales son, Petrobras con un 12%, 14%, Barcos y Rodados, Copetrol 12%, Puma Energy 10% y Montealegre con el 11% además de varias más pequeñas.

Según la nueva plataforma del Mapa Interactivo de Estaciones de Servicio, la cadena de distribución minorista está formada por 2.270 estaciones de servicios distribuidas en todo el país. Copetrol tiene el 17% de ellas, Barcos y Rodados el 15%, Puma el 10% y Petrobras el 9,5% entre las principales. Petropar

históricamente solo incursionaba como importadora, actualmente está desarrollando su red de distribución y posee 204 estaciones de servicio, un 6% del total.

A continuación, se muestra que sigue siendo el Diésel/ Gasoil el mayor combustible consumido/vendido en el país en el año 2020 (enero-noviembre).



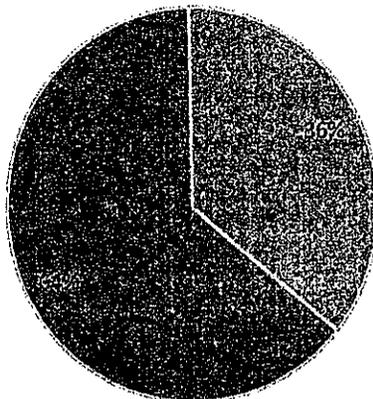
Fuente: MIC

**PLANTAS DE ALMACENAJE Y DESPACHO**

En lo que respecta al almacenamiento de combustibles derivados de petróleo, 65% del almacenamiento de productos, es decir alrededor de 392.000 m3 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

Emblema/Empresa	Capacidad (litros)	Porcentaje
PETROPAR	392.000.000	64%
COPETROL	75.700.000	12%
PETROSAN	20.100.000	3%
PUMA	37.100.000	6%
TLP SA	16.610.000	3%
DISTRICOM SRL	225.180	0%
MONTE ALEGRE SA	33.500.000	5%
ULTRAPAR SA	22.500.000	4%
TERMINALES PARAGUAYAS PPOL	15.150.000	2%
	<b>612.885.180</b>	<b>100%</b>



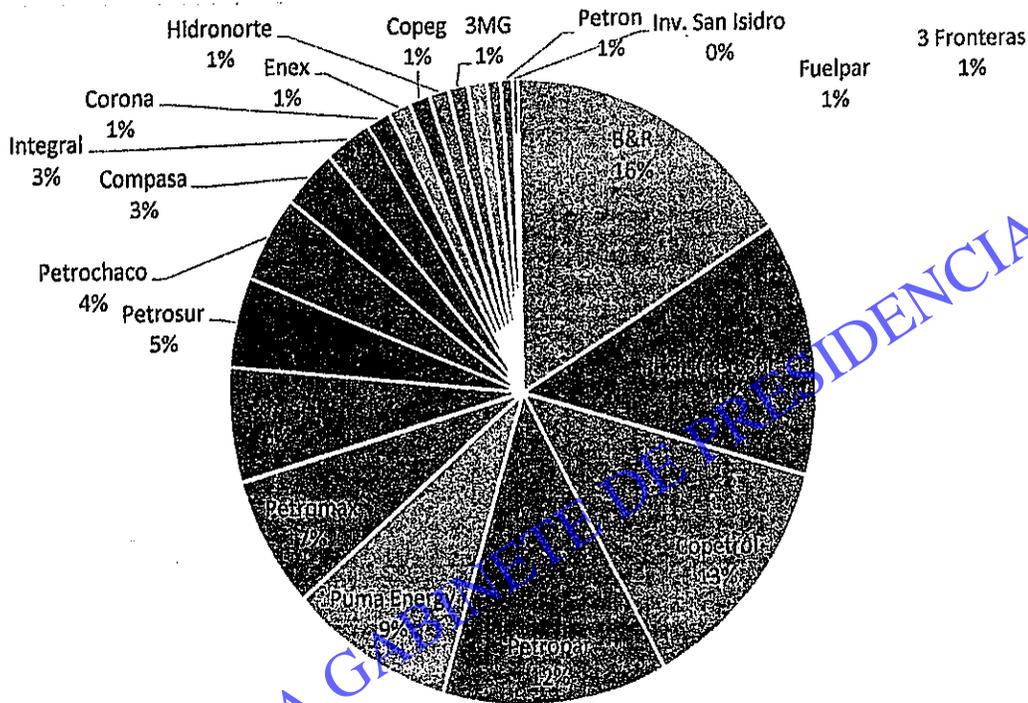
PRIVADO PETROPAR

### VENTA NACIONAL Y MARKET SHARE

El abastecimiento de los combustibles en Paraguay durante el año 2020 estuvo a cargo de 20 empresas distribuidoras. Cuatro (4) empresas tienen un amplio control de mercado, B&R, PETROBRAS, COPETROL Y PETROPAR, en el mercado de la gasolina dichas empresas distribuyen el 39 % del total consumido, mientras que en el mercado del gasoil el 61 %. A continuación, se muestra el comportamiento de la venta en el año 2020.

EMBLEMAS	VOLUMEN (litros)	MARKET SHARE %
B&R	408.711.645	16,2%
PEOL (Petrobras)	334.392.850	13,3%
Copetrol	322.442.544	12,8%
Petropar	313.345.163	12,4%
Puma Energy	227.861.447	9,0%
Petromax	172.057.419	6,8%
Ecop SA	150.572.617	6,0%
Petrosur	119.335.100	4,7%
Petrochaco	112.763.417	4,5%
Compasa	76.352.000	3,0%
Integral	66.014.169	2,6%
Corona	33.178.350	1,3%
Enex	31.196.002	1,2%
Copeg	28.545.940	1,1%
Hidronorte	27.147.900	1,1%
3MG	27.046.300	1,1%
3 Fronteras	26.878.300	1,1%
Fuelpar	18.854.318	0,7%
Petron	16.521.200	0,7%
Inv. San Isidro	7.280.000	0,3%
<b>TOTAL</b>	<b>2.520.496.681</b>	<b>100%</b>

**PARTICIPACIÓN DE EMPRESAS DISTRIBUIDORAS EN EL MERCADO**



Fuente: MIC – a noviembre 2020

**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.
- Garantizar transparencia en todos los procesos.

## 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 lindero sobre el Río Paraguay. Ocupa un predio de 64 hectáreas.
- Posee también un Parque de 42 tanques de petróleo crudo y combustibles líquidos, cuenta con una capacidad nominal total de 320.000 m<sup>3</sup>.
- Cargadero de camiones automatizado, con 16 bahías y 27 brazos de carga, con capacidad de despacho de 10.000 m<sup>3</sup>/día.
- Tres muelles de H<sup>º</sup>A<sup>º</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<sup>º</sup>A<sup>º</sup> para operación con barcazas fluviales de GLP.
- Equipamiento de descarga con 250 m<sup>3</sup>/h de capacidad.
- cargadero de camiones con 4 posiciones de carga.
- Sala de bombas y compresores.
- Sistema de control automático de las operaciones.
- Instalaciones de lucha contra incendio automatizadas.

#### PLANTA DE ALCOHOLES DE MAURICIO JOSÉ TROCHE

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

#### PLANTA DE ALMACENAJE Y DESPACHO DE HERNANDARIAS

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

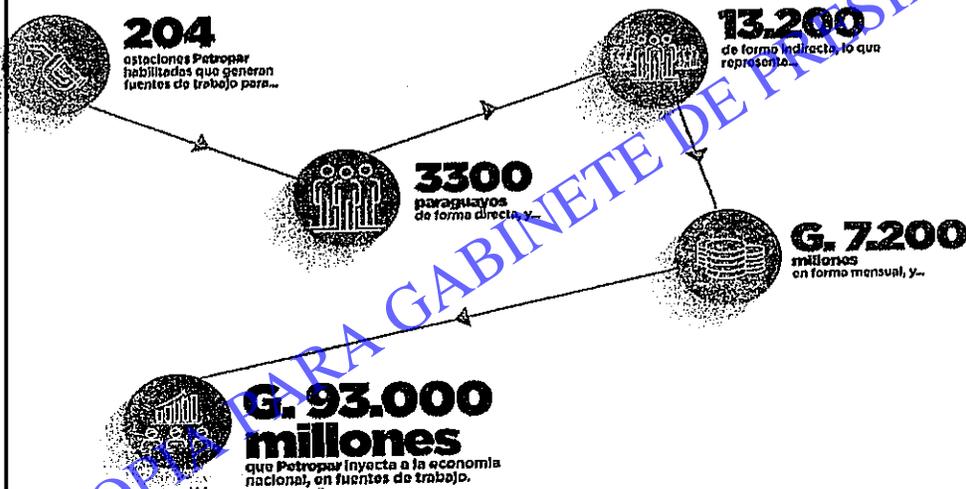
#### PLANTA DE ALMACENAJE Y DESPACHO DE CALERA CUE

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

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

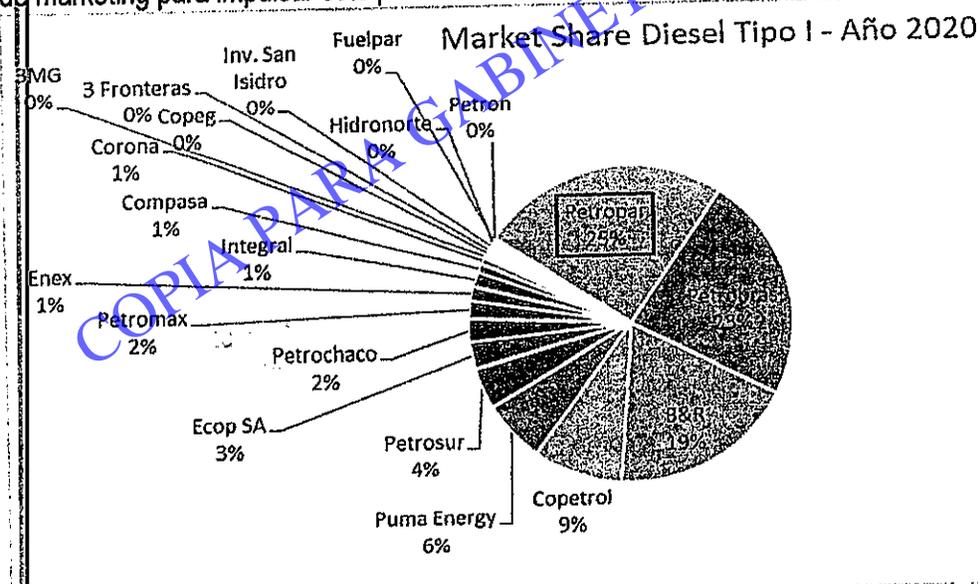
Petropar compite litro a litro con otros 19 emblemas que operan en todo el país, sin embargo, esto no fue impedimento para que sigamos creciendo y posicionándonos. En el año 2020 con 186 estaciones en todo el territorio nacional, y pese al año atípico con muchas limitaciones y retrocesos en la economía nacional, al mes de diciembre llegamos a 204 puntos de venta en todo el territorio nacional. Llegamos a ciudades donde no teníamos presencia como: Santa Rita, Atyrá, Juan Manuel Frutos, Coronel Bogado, Pirayú, además de una nueva estación en la ciudad de Asunción, en la zona del plan maestro de reconversión del puerto de Asunción donde estarán los edificios de Entidades Públicas.

El impacto socioeconómico de la Red de Estaciones fue la siguiente:



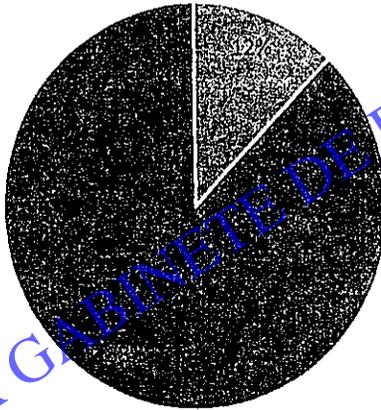
El crecimiento en ventas es un trabajo llevado adelante con estrategias comerciales y de marketing que ayudan a incrementar el valor agregado que ofrece Petropar: la mejor Calidad, el precio más justo del mercado, y el litro exacto en cada carga. Con el fin de fidelizar a los clientes, Petropar lleva adelante importantes días de descuentos en todas las estaciones del país.

Según informe del MIC, el combustible más vendido a nivel país de forma consecutiva y sostenida es el Diésel Tipo 1 de Petropar con la denominación comercial: "Diésel Mbarete". Creamos una fuerte campaña de marketing para impulsar este producto utilizando la característica del "diésel número 1".



La participación de PETROPAR en la venta nacional de combustibles (nafta y gasoil) en el año 2020 fue del 12,4 %.

	M3
Distribuidora Petropar	313.345
Sector Privado	2.207.152
Venta Nacional	2.520.497



■ Distribuidora Petropar ■ Sector Privado

Fuente: MIC

### C.3. 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.
- **Productos comercializados de alta calidad (F3):** Productos garantizados conforme a las especificaciones técnicas dispuestas por el MIC.
- **Marca posicionada (F4):** Precio justo y productos de calidad y cantidad adecuados, estrategias comerciales y de marketing que incrementan el valor agregado que ofrecemos.
- **Alianzas y acuerdos estratégicos (F5):** poder de negociación con empresas nacionales e internacionales (sector público y privado) para las actividades de refinación, distribución de los combustibles derivados del petróleo.
- **Recursos Humanos capacitados (F6):** Personal capacitado y con experiencia en el desarrollo de las operaciones, que redundará en lograr eficiencia y eficacia en la gestión de la organización.

- **Implementación y Desarrollo de tecnología:** procesos más eficientes y eficaces en las plantas de operación y en la red de estaciones de servicio.

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

## OPORTUNIDADES

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

## AMENAZAS

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

## C.9. PLAN 2016-2020

Se ejecutó el Plan de Acción 2016-2020, quedando algunas actividades en proceso.

AVANCE PLAN DE ACCION 2016-2020		OBSERVACIONES GENERALES
DETALLE		
Perspectiva Financiera		
Estrategia: Incrementar Ingresos con Rentabilidad		
Programa: Mejorar Uso de Activos con Rentabilidad		
P1	<b>Incorporación de Estaciones de Servicio Petropar</b>	Petropar culminó el año 2020 con 5 EESS propias y 199 operadas por terceros sumando así 204 EESS habilitadas en todo el país y tres EESS propias en proceso de construcción.
	EESS propias operando Construcción de EESS propias	
	EESS – OPERADORES Incorporación de estaciones de terceros/puestos de consumo	
P2	<b>Exploración y Explotación de Bloques</b>	Licitación Pública Internacional declarada desierta por Resolución PR/DL N° 337/20 para la selección de Empresas y el Modelo de Contrato en modalidad del "Acuerdo de Producción compartida" para la ejecución de la Prospección, Exploración y Explotación de Yacimiento Hidrocarburos en los Bloques Petropar II, Petropar IV y Petropar V con ID N° 432. Recepción definitiva de Brochure Palo Santo. Se otorgaron seis bloques por decretos: Petropar III Decreto 3721, Petropar VI Decreto 3720 sumando así seis bloques otorgados para exploración y explotación.
	Otorgamiento de Bloques por Decreto	
	Aprobación de Acuerdo de Producción Compartida (APC) como mecanismos de ejecución por parte de las empresas petroleras. Promoción de bloques adjudicados a PETROPAR para interesar a posibles inversores. Suscripción de contratos con empresas petroleras para la exploración y explotación.	
P3	<b>Adquisición de una Flota de Barcazas</b>	Consultoría hecha por "Consortio Comycsa y Asociados".
	Revisión del estudio de factibilidad técnico y económico para la adquisición de una flota propia.	
Programa: Fortalecimiento de Nuevas Unidades de Negocios		
P4	<b>Tarjeta Petropar</b>	Petropar culminó el año 2020 con 435 Estaciones de servicio al sistema Tarjeta y 249 contratos con entidades públicas / privadas.
	Incorporación de estaciones de servicios al sistema de tarjeta Petropar	
	Promover suscripción de contratos con Entidades Públicas/Privadas	

P5	<b>Bunker</b>	
	Mejorar instalaciones para despacho bunker	Inviabile/ Nuevos actores en el mercado aprobados por amparos legales.
<b>Programa: Mejorar uso de activos</b>		
P6	<b>Rehabilitación de la Refinería de Villa Elisa</b>	
	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.	La evaluación técnica y económica y la imposibilidad de conseguir el crudo adecuado para la destilación en dicha planta atmosférica arroja resultados de inviabilidad operativa.
	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 mismo.	
	Recomendar tipo de crudo para la planta	
	Presentar alternativas técnico – económicas de instalación de una nueva infraestructura de refino de crudo.	
	Presentar informe final en base a los datos técnicos y financieros existentes.	
P7	<b>Optimización Tecnológica</b>	
	Reacondicionamiento de tanques – Planta Villa Elisa	En proceso: Estudios de factibilidad de la inversión para la instalación de un nuevo molino a partir de cereales. En proceso elaboraciones técnicas para realizar el procedimiento de contratación de una empresa consultora que elabore el Proyecto Ejecutivo para instalación y puesta en marcha del molino a partir de cereales. La nueva línea de molienda en la planta de MJT actualmente se tiene contratada una empresa que está realizando el proyecto ejecutivo para la instalación y puesta en marcha.
	Sistema de tele medición automática de tanques. Integración SAP, mezcla en línea, control sobre llenado.	
	Mejorar rendimiento de la producción – Planta Mauricio José Troche	
	"Ejecución del 100% del programa de ampliación capacidad de producción de Mauricio José Troche. Proyecto de modernización Planta MJT Evaluación del Proyecto ( materia prima: cereal)	
P8	<b>Proyecto para mejoramiento de activos</b>	
	Propiedad Zárate, Rca. Argentina Evaluar alternativas posibles de inversión. Construcción de una Planta de Almacenamiento y despacho de combustible.	Se presentó estudios de factibilidad para alternativas de inversión en de Zárate, Hernandarias, Calera Cue, San Juan del Paraná
	Calera Cue, Hernandarias, Lambaré, San Bernardino, San Juan del Paraná.	
P9	<b>Reactivar Planta GLP en Villa Elisa</b>	
	Venta mayorista y minorista	Los proyectos de Garrafas, mejorar instalaciones y equipos se encuentran en proceso.
	Revisión de Proyectos ( garrafas, mejorar instalaciones y equipos, camiones cisternas	
	Puestos de recarga de GLP	

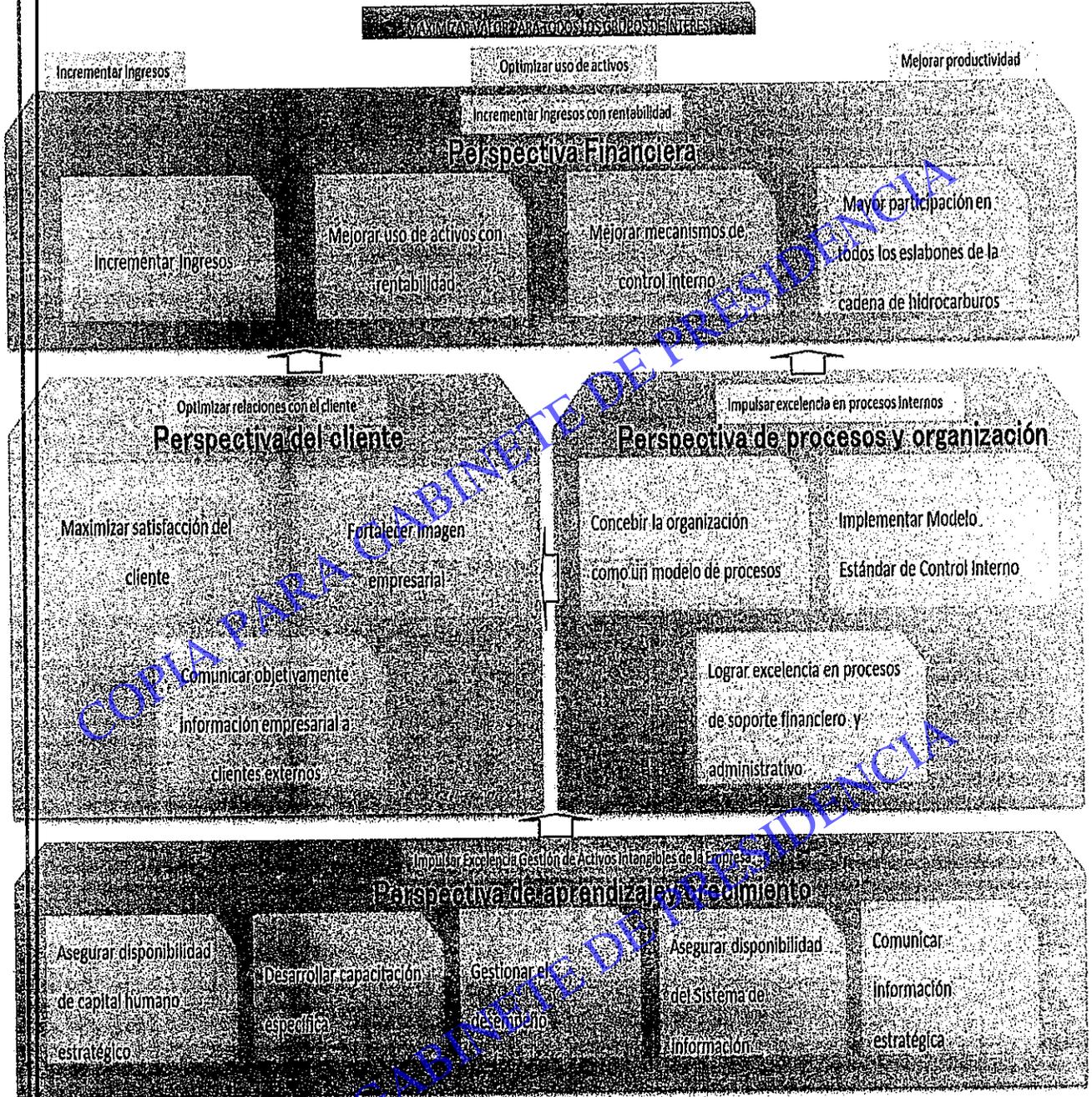
<b>Programa: Buscar nueva área de negocios</b>		
<b>P10</b>	<b>Lubricantes</b>	El proceso de alianza comercial con la marca Shell se inicia en el año 2017 con el concurso de precios 02/2017, de dicho concurso resulta ganador la empresa Cóndor, por lo cual se le concede la comercialización de lubricantes en las estaciones de servicios con emblema Petropar, según resolución PR/EJ 991/17 del 20 de noviembre de 2017. En fecha 4 de diciembre de 2017 es firmado el contrato PR/EJ Nro. 931/17, el mismo con una vigencia de 36 meses y a través del cual estipula una regalía del 18 % de la facturación bruta a las estaciones de servicios Petropar. Actualmente se ha presentado y firmado una adenda de tres meses de ampliación de contrato vigente.
	Desarrollar proyectos para la venta de lubricantes	
	Realizar convocatoria para la provisión de lubricantes en las EESS PETROPAR	
<b>Perspectiva del cliente</b>		
<b>Programa: Fortalecer Imagen Empresarial de PETROPAR</b>		
<b>P11</b>	<b>Posicionar la marca con un nivel de competitividad</b>	La Dirección de Comunicación presentó su Plan de Marketing.
	Implementar Plan de Marketing	
<b>Perspectiva de Procesos Internos</b>		
<b>Estrategia: Impulsar Excelencia de los Procesos Internos</b>		
<b>Programa: Implementar Modelo Estándar de Control de Instituciones Públicas</b>		
<b>P12</b>	<b>Relevamiento y mejora de procesos de MECIP</b>	El MECIP sigue los procesos conforme a las disposiciones del AGPE y Contraloría, actualmente se encuentra en la fase de implementación.
	Relevamiento de procesos	
	Aprobación de procedimientos de control interno	
	Implementar Modelo de Control	
<b>Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</b>		
<b>Estrategia: Impulsar Excelencia en la Gestión de Activos Intangibles de la Empresa</b>		
<b>Programa: Gestión Integral de Recurso Humano</b>		
<b>P13</b>	Relevamiento de necesidades, política de sustitución, retiro voluntario (Sujeto al Presupuesto)	Cumplido.
<b>P14</b>	Implantación Sistema de Identificación. Requerimientos, reclutamiento, selección e inducción de RRHH	
<b>P15</b>	Implantación Sistema de Evaluación del Desempeño y Compensaciones	

P16	Implantación Sistema de Capacitación	
<b>Programa: Desarrollar el capital organizacional</b>		
	<b>Implantar un sistema de Gestión para el proceso de adquisición</b>	
P17	Contratar una consultoría para el diseño e implementación de un sistema de gestión bajo la norma ISO 9001. Contratar auditoría de certificación bajo la norma ISO 9001. Certificación	Cumplido
P18	Relevar datos para iniciar el proceso de certificación bajo la norma ISO	Se realizaron las capacitaciones correspondientes.
	Adquirir equipos de laboratorio. Contratar servicio de mantenimiento y calibración de equipos.	
	Realizar capacitaciones a los funcionarios vinculados a los procesos de certificar. Acreditación bajo las normas ISO 17020 y 17025	
<b>Adquisición de ERP</b>		
P19	Implementación módulos básicos. Adecuaciones necesarias para soluciones de TI (datacenter, servidores, equipos de TCOM, incluido infra para ERP)	Data center terminado en un 100%. Agregar módulos al ERP no se realizó por los costos elevados. Actualmente se encuentra en proceso el llamado para un software de RRHH.
	Mantenimiento anual y agregar módulos de ERP, como RRHH, Proyectos, Mantenimiento, auditoría, etc	
	Mantenimiento anual y agregar módulo de producción y fábrica de Troche	
	Mantenimiento anual y agregar soluciones verticales de la industria, gestión de tanques, cañerías.	

COPIA PARA GABINETE DE PRESIDENCIA

D. MAPA ESTRATEGICO

PETROLEOS PARAGUAYOS (PETROPAR)



COPIA PARA GABINETE DE PRESIDENCIA

## 1. Formulación de gestión 2021-2025

### a. Principales Metas institucionales

Petropar ve la necesidad de ampliar la logística y proyectar para un futuro, para así lograr precios más competitivos, para lograr esto se están gestionando nuevas instalaciones de almacenamiento y operación en zonas estratégicas, así como participar en innovadoras modalidades de compra en conjunto con la Dirección Nacional de Contrataciones Públicas. Seguir avanzando en la prospección de hidrocarburos y comercialización de combustibles en todos los eslabones de la cadena.

- **PETROPAR DISTRIBUIDORA.**

PETROPAR apunta a una red de estaciones de servicio y puestos de consumo en diferentes zonas del país, en búsqueda de una adecuada cobertura nacional, que servirían, además de estar cerca del ciudadano, también a otras entidades del sector público para abastecerse de combustibles y obtener ahorros significativos en su ejecución presupuestaria, destinando dichos fondos a gastos sociales u otros de prioridad nacional.

Hoy con la desregulación del mercado de combustibles Petropar es un competidor más en el mercado, con un market share del 12,4% y compite con el sector privado por las ventas de los combustibles al consumidor final buscando la diferenciación con precios justos, calidad y litro exacto. Cabe resaltar que la mayor parte de la red de Estaciones de Servicio del emblema PETROPAR pertenece a operadores privados, es decir, a inversionistas que son dueños de estaciones de servicio que operan bajo el emblema PETROPAR y han apostado a la empresa estatal, donde PETROPAR ha hecho mínimas inversiones como ser tanques y surtidores. El modelo de negocio constituye el éxito de la aplicación de un acuerdo público – privado.

Es importante destacar que con las ventas realizadas a través de nuestras EESS propias, adicionamos el margen de rentabilidad destinado a los operadores, por lo tanto, la rentabilidad es mayor. La venta como distribuidora PETROPAR a través de su red de estaciones de servicio constituye actualmente la fuente de mayor ingreso para la empresa petrolera estatal. Representa el 75% de la rentabilidad total de PETROPAR.

Teniendo en cuenta la Misión, Visión y la Ley de Creación de Petróleos Paraguayos - PETROPAR, así como también las limitaciones en cuanto a la ubicación de proyectos en terrenos habilitados por convenio con Entidades del Estado, se toman 10 (diez) proyectos de manera a posicionar la marca y asegurar el suministro en puntos estratégicos (ciudades fronterizas, ciudades sin presencia de marca, localidades en crecimiento, zonas de paso estratégico y alto movimiento vehicular).

Los mencionados proyectos están distribuidos en gran parte del territorio nacional, de la siguiente manera:

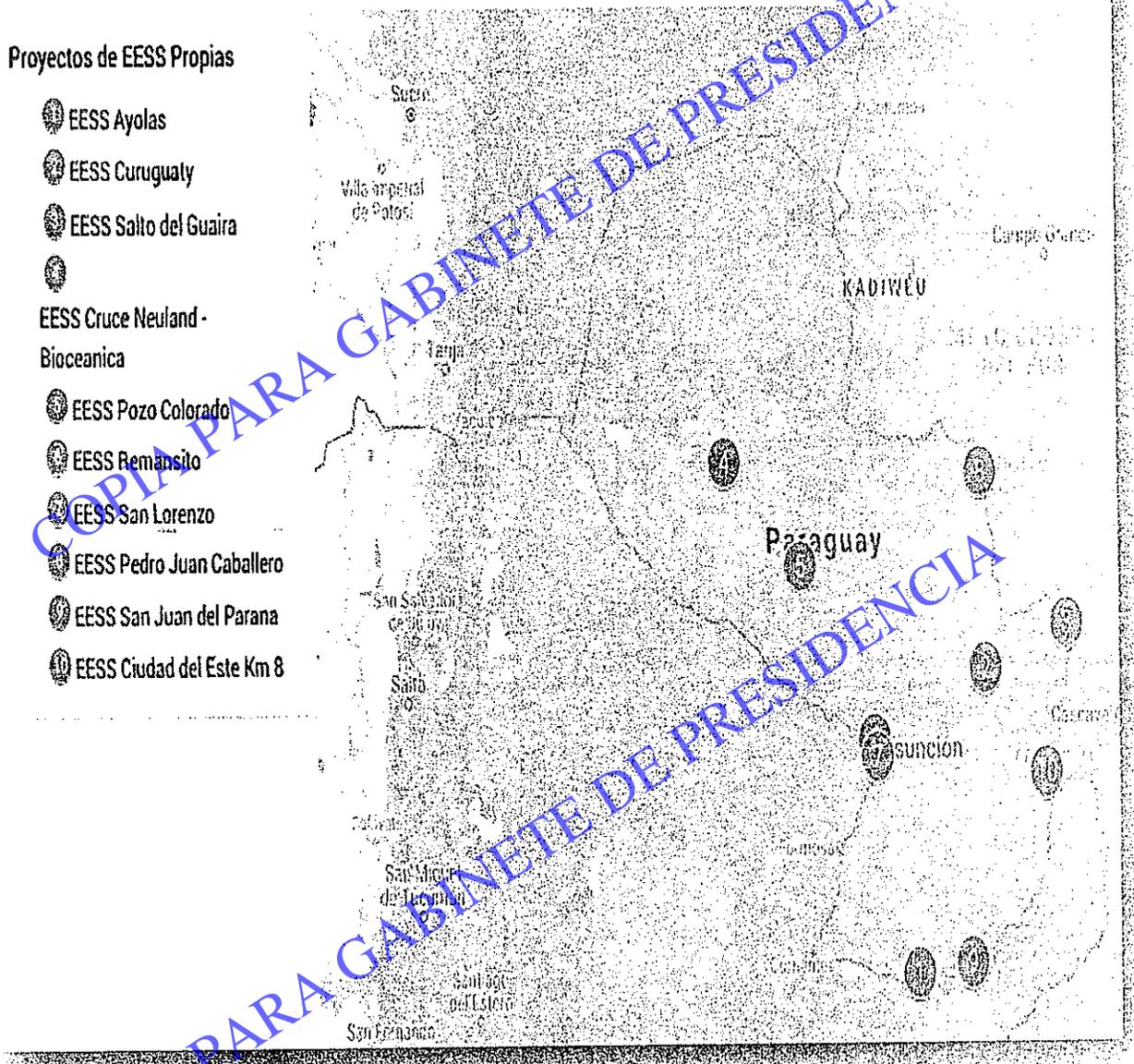
Orden	Proyecto	Estado
1	EES Ayolas	Construcción
2	EES Curuguaty	Construcción
3	EES Salto de Guairá	En Proceso
4	EES Cruce Neuland-Oceánica	En Proceso
5	EES Pozo Colorado	En Proceso
6	EES Remancito	En Proceso
7	EES San Lorenzo	En Proceso
8	EES Pedro Juan Caballero	En Proceso

9	EESS San Juan del Paraná	En Proceso
10	EESS Ciudad del Este km 8	En Proceso

# Proyectos de EESS propias

## Proyectos de EESS Propias

-  EESS Ayolas
-  EESS Curuguaty
-  EESS Salto del Guaira
-  EESS Cruce Neuland - Bioceanica
-  EESS Pozo Colorado
-  EESS Remansito
-  EESS San Lorenzo
-  EESS Pedro Juan Caballero
-  EESS San Juan del Parana
-  EESS Ciudad del Este Km 8



Meta: 10 Estaciones de Servicio propias por año y 400 Estaciones de Servicio operando bajo el Emblema PETROPAR.

Incremento de EESS			
Año	Tipo de EESS	Total por Año	Total General
2021	EESS c/ Op.	28	240
	EESS Propias	6	
2022	EESS c/ Op.	30	280
	EESS Propias	10	
2023	EESS c/ Op.	30	320
	EESS Propias	10	
2024	EESS c/ Op.	30	360
	EESS Propias	10	
2025	EESS c/ Op.	30	400
	EESS Propias	10	

El cronograma de Inversiones propuesto apunta a crecer la red de EESS del emblema PETROPAR con 4 objetivos:

- 1- Presencia de la marca, en departamentos donde aún no contamos con EESS.
- 2- Ampliar la cobertura nacional de Tarjeta flota con EESS del emblema Petropar.
- 3- Cumplir con la misión de la empresa y con el rol estratégico nacional.
- 4- Incrementar las ventas y mantenerse en las primeras posiciones del market share.

El cronograma de inversiones para el periodo 2021/2025 contempla la incorporación de 30 EESS de operadores y 10 EESS propias por año a partir del año 2022, en el presente año 2021 se concretarían las 30 EESS con operadores y 7 EESS propias.

A partir del año 2023 se prevé un incremento del 3% anual por inflación

Cronograma de Inversiones				
Año	2021		2022	
Tipo de EESS	EESS c/ Operadores	EESS Propias	EESS c/ Operadores	EESS Propias
Enero			1.500.000.000	9.179.460.000
Febrero			1.000.000.000	-
Marzo	1.500.000.000	4.014.557.925	1.500.000.000	-
Abril	1.350.000.000	10.329.804.000	1.000.000.000	-
Mayo	1.500.000.000		1.500.000.000	10.329.804.000
Junio	1.000.000.000		1.000.000.000	-
Julio	1.500.000.000	5.164.902.134	1.500.000.000	-
Agosto	1.000.000.000	14.197.718.000	1.000.000.000	18.000.000.000
Septiembre	1.500.000.000	-	1.500.000.000	-
Octubre	1.000.000.000	-	1.000.000.000	-
Noviembre	1.500.000.000		1.500.000.000	18.000.000.000
Diciembre	2.000.000.000		1.000.000.000	-
<b>Total</b>	<b>13.850.000.000</b>	<b>33.706.982.059</b>	<b>15.000.000.000</b>	<b>55.509.264.000</b>

Cronograma de Inversiones						
Año	2023		2024		2025	
Tipo de EESS	EESS c/ Operadores	EESS Propias	EESS c/ Operadores	EESS Propias	EESS c/ Operadores	EESS Propias
Enero	1.545.000.000	-	1.591.350.000	-	1.639.090.500	-
Febrero	1.030.000.000	18.540.000.000	1.060.900.000	19.096.200.000	1.092.727.000	19.669.086.000
Marzo	1.545.000.000	-	1.591.350.000	-	1.639.090.500	-
Abril	1.030.000.000	-	1.060.900.000	-	1.092.727.000	-
Mayo	1.545.000.000	12.360.000.000	1.591.350.000	12.730.800.000	1.639.090.500	13.112.724.000
Junio	1.030.000.000	-	1.060.900.000	-	1.092.727.000	-
Julio	1.545.000.000	-	1.591.350.000	-	1.639.090.500	-
Agosto	1.030.000.000	18.540.000.000	1.060.900.000	19.096.200.000	1.092.727.000	19.669.086.000
Septiembre	1.545.000.000	-	1.591.350.000	-	1.639.090.500	-
Octubre	1.030.000.000	-	1.060.900.000	-	1.092.727.000	-
Noviembre	1.545.000.000	12.360.000.000	1.591.350.000	12.730.800.000	1.639.090.500	13.112.724.000
Diciembre	1.030.000.000	-	1.060.900.000	-	1.092.727.000	-
<b>Total</b>	<b>15.450.000.000</b>	<b>61.800.000.000</b>	<b>15.913.500.000</b>	<b>63.654.000.000</b>	<b>16.390.905.000</b>	<b>65.563.620.000</b>

- **VENTA**
- **Distribuidora**

**Meta:** Aumentar la participación en las ventas nacionales mediante la optimización de costos y una política de precios competitiva: 15% del mercado.

#### **Al Sector Público**

**Meta:** Abastecer la totalidad de la necesidad de combustibles del Estado mediante la ampliación de la red de estaciones propias, acuerdos con terceros y puestos de consumo propio: 100%

- **PETROPAR - FRACCIONADORA.**

Con el Objetivo de brindar una solución eficaz a las necesidades energéticas de los usuarios de gas licuado de petróleo envasado, asegurar el acceso del consumidor final a garrafas de gas licuado de petróleo con calidad, cantidad y precio justo del producto. Lograr mejores condiciones económicas en la adquisición de combustibles y trasladar este beneficio a la ciudadanía. (PETROPAR cuenta con el precio más bajo de venta de GLP). Optimizar el uso de la infraestructura de PETROPAR para la importación y almacenaje de GLP (La capacidad de almacenamiento de PETROPAR cubre el 46% de la demanda nacional). Contribuir con el ordenamiento del sector y combatir las prácticas desleales.

**Metas:** Concesión de la Fraccionadora de GLP

- **PETROPAR LUBRICANTES**

El proyecto de Lubricantes consiste en realizar un llamado para la fabricación y comercialización de lubricantes marca Petropar bajo la modalidad FASON (Marca Petropar embotellado por otra compañía), este modelo posibilitará aprovechar know how de empresas consolidadas y disminuir riesgos en un rubro a penetrar por parte de Petropar.

**Meta:** Lubricantes Marca Petropar

- **PETROPAR BIOENERGIA.**

La zafra en la Planta Alcohola de Petropar en la localidad de Mauricio José Troche es sustento de más de 24.000 familias de los departamentos Guairá, Caaguazú y Caazapá. La zafra cañera representa un movimiento económico importante a nivel regional, que permite seguir fortaleciendo un sector productivo fundamental de nuestro país, además de crear empleo de forma directa e indirecta para trabajadores de diversos rubros. Este volumen de producción en el año 2020 pudo ser alcanzado gracias a los trabajos de modernización que se llevan a cabo en los períodos de zafra y cuyas dos primeras etapas han sido concluidas.

La Planta Alcohola proyecta instalar un nuevo molino paralelo al actual para aumentar el rendimiento y producción del alcohol absoluto a partir de la caña de azúcar. Este escenario es factible considerando que los productores aumentaron la provisión de la materia prima y supieron abastecer la demanda de la misma. Se estima duplicar la capacidad actual de producción llegando a las 5.000 toneladas por día, lo que representa una mejora en la destilería con el aumento de capacidad de la misma y la caldera con la repotenciación. Además, se instalará una planta para procesamiento de maíz. Se estima una inversión de USD 31 millones, en tanto que el retorno de la inversión se dará en el año 2024.

**Meta:** Aumentar rendimiento

	2021	2022	2023	2024	2025
Molienda en Ton.	487.200	696.000	696.000	696.000	696.000
Producción en Litros.	30.798.981	45.240.000	45.240.000	45.240.000	45.240.000
Rendimiento Lts x Ton.	63	65	65	65	65

Cálculos considerando la operación de los nuevos molinos de caña de azúcar y cereales a partir de agosto/2022.

PLAN DE ACTIVIDADES - PRODUCCION DE ETANOL - 2021/2025												
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												

PLAN DE ACTIVIDADES - PRODUCCION DE ETANOL A PARTIR DE MAIZ - 2023/2025												
ACTIVIDADES	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Mantenimiento de la Planta												
Recepción de Maiz												
Producción de etanol												

• **PETROPAR LOGISTICA.**

Metas:

- **Instalación de Puerto de Almacenaje y Tránsito fluviomarítimo del Paraguay en Zárate, Rca. Argentina.** Con los objetivos de Compras de oportunidad con ventajas económicas para Petropar. Recepción, almacenaje y despacho de embarcaciones con productos paraguayos de exportación.
- **Instalación de Puerto de Almacenaje y Tránsito fluviomarítimo del Paraguay en Barranca de los Loros (propiedad de la ANNP), Rca. Uruguay.** Con los objetivos de Compras de oportunidad con ventajas económicas para Petropar. Recepción, almacenaje y despacho de embarcaciones con productos paraguayos de exportación.
- **Planta de almacenaje ANNP –Pilar:** Punto de recepción en la entrada para la Hidrovía Paraguay-Paraná en época estival del río Paraguay, con inconvenientes de navegabilidad en épocas de estío, se garantiza el abastecimiento interno de combustible, considerando que en corto plazo estará operativa la ruta Villeta-Pilar.

- **Planta de Almacenaje en zona Nuevo Puente Tres Fronteras:** Garantizar el abastecimiento desde Km 171 a tres en vista a uno de los polos de mayor productividad y actividad comercial del país.
- **Planta Hernandarias:** Alquiler de propiedad ociosa.
- **Flota Propia convoy R/E y Barcazas:** Contar con la logística de transporte mediante barcazas propias para el traslado de combustibles que optimicen los costos de fletes de los productos con la viabilidad por parte de Petropar en la administración de la flota y del personal técnico para el efecto.
- **Flota Propia Transporte Terrestre.** Optimizar la flota terrestre propia de PETROPAR considerando los proyectos de optimización de distribución e incorporando los nuevos proyectos estratégicos (Puerto Pilar, Puerto Tres Fronteras).
- **Nueva Planta de Almacenaje en Carmelo Peralta:** Planta de almacenaje y distribución de combustibles en la zona del nuevo Hub Logístico para el Chaco Central y la nueva Ruta Bioceánica, enfocando la zona productiva chaqueña.

#### • **PETROPAR –AVIACION**

Petropar busca incursionar en este nuevo mercado, al ser estratégico para la interconexión regional del país aprovechando su posicionamiento en Sudamérica, con miras a un hub que se convierta en un referente dentro de la industria aeronáutica para atraer inversionistas, líneas aéreas y turistas por esta vía que se estima con la construcción del nuevo aeropuerto Silvio Petrossi tenga la capacidad de albergar 6 millones de pasajeros anuales.

Los aviones que llegan a Paraguay utilizan dos tipos de combustibles llamados: "JET A1" y "Avgas" ambos tienen una demanda de 6.500 metros cúbicos al mes, superando los 70 mil metros cúbicos al año en nuestro país, en condiciones normales del mercado de aviación

**Meta: Una terminal de carga de combustible en el nuevo aeropuerto Silvio Petrossi**

#### • **PETROPAR HIDROCARBUROS**

En el año 2017 Petropar inicio la búsqueda de aliados comerciales para proyectar trabajos de prospección y exploración de hidrocarburos, con bloques de exploración a su nombre, iniciando de esta manera un proceso para asegurar la autonomía en el sector de hidrocarburos en el mediano plazo, así como lo establece la política energética nacional.

Esta iniciativa se dio gracias al convenio interinstitucional firmado entre Petropar y el MOPC. Petropar obtuvo el Permiso de Prospección o Reconocimiento Superficial de Yacimientos de Hidrocarburos, mediante la Resolución del MOPC N° 1.678/11. Con ello se nombra a la institución, en nombre del Estado Paraguayo, la responsable de llevar adelante las actividades de exploración y explotación de yacimientos dentro del territorio nacional.

Hasta la fecha, tenemos asignados 6 bloques PALO SANTO, PETROPAR II, PETROPAR III, PETROPAR VI, PETROPAR V, PETROPAR VI y otro está con gestiones muy avanzadas de otorgamiento, todos en la Región Occidental o Chaco. Petropar inició este año unos llamados para la adquisición de hardware y software para manejo, organización, acceso, gestión y evaluación de los datos e informaciones exploratorias correspondientes a los 7 bloques.

De esa manera, se pretende realizar la recuperación y puesta en valor de datos exploratorios adquiridos en el pasado unos 13.500 Km de líneas sísmicas 2D y registros geofísicos de alrededor de 38 pozos exploratorios, la vectorización de unos 20 mapas con la ubicación de los datos y resultados, todos

correspondientes a los 7 bloques, además, incluye capacitación de recursos humanos para manejo y operación.

La totalidad de estos datos e informaciones están escaneados, en formato imagen PDF, TIF, etc., algunos pocos se tienen en formatos vectoriales. Para la puesta en valor de los datos, y a fin de realizar mediante los mismos una rápida evaluación con plataformas y aplicativos de geociencias de uso corrientes en la industria, es necesario que esos datos e información estén digitalizados, estandarizados, almacenados y cargados en esos softwares instalados en hardwares apropiados.

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

COPIA PARA GABINETE DE PRESIDENCIA

COPIA PARA GABINETE DE PRESIDENCIA



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

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

#### 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"

#### PRESUPUESTO: 1 PROGRAMA CENTRAL

- ✓ Gestión Gerencial (Dirección General)
- ✓ Coordinación Administrativa y Financiera
- ✓ Administración y Desarrollo de Recursos Humanos
- ✓ Planificación Estratégica y Operativa Institucional
- ✓ Procesos de Auditoría Interna
- ✓ Asistencia Jurídica Institucional (Asesoría Jurídica)
- ✓ Difusión de Comunicaciones y Acceso a Información Pública
- ✓ Servicios Generales de la Institución

#### 1.1. RESULTADO: Actividades Centrales Administrativas

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

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

##### 1.1.2. Fortalecimiento institucional

- ✓ Estructura organizacional consolidada
- ✓ Programa de Capacitación implementado
- ✓ Sistema de concurso interno y externo consolidado
- ✓ Integración Regional

#### 1.2. RESULTADO: Actividades Centrales Misionales

##### 1.2.1. RESULTADO: REFINACION, TRANSPORTE Y COMERCIALIZACION DE DERIVADOS DE PETROLEO

- 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

Actividades en Planta de Villa Elisa.

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

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 o Barranca de los Loros (ANNP).
- ✓ Planta de almacenaje ANNP-Pilar
- ✓ Planta de almacenaje Puerto Tres Fronteras
- ✓ Flota propias convoy R/E y Barcaza
- ✓ Flota propia terrestre
- ✓ Planta de Almacenaje Carmelo Peralta
- ✓ Terminal de distribución de JET A1 en nuevo aeropuerto Silvio Petrossi
- ✓ Asociación con empresas privadas para la prospección de hidrocarburos
- ✓ Fraccionadora GLP
- ✓ Alquiler de la Planta en Hernandarias
- ✓ Lubricantes

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

Actividades en Planta Mauricio José Troche.

- ✓ Producción sustentable de Alcohol.
- ✓ Producción de alcohol materia prima maíz.

**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 Comunicar objetivamente información empresarial a clientes externos.

**PERSPECTIVA DE PROCESOS Y ORGANIZACIÓN**

- P1 Concebir a la Organización como un modelo de procesos.
- P2 Implementar Modelo Estándar de Control Interno

P3 Lograr excelencia procesos de soporte financiero y administrativo

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

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

ANEXO 1: OBJETIVOS, PROGRAMAS Y PROYECTOS ESTRATEGICOS PETROPAR

1. PERSPECTIVA FINANCIERA

**OBJETIVO ESTRATÉGICO: INCREMENTAR INGRESOS / MEJORAR USO DE ACTIVOS CON RENTABILIDAD / MEJORAR MECANISMOS DE CONTROL INTERNO/ DESARROLLAR PROYECTOS PARA MEJORAR LA PARTICIPACIÓN EN TODOS LOS ESLABONES DE LA CADENA DE HIDROCARBUROS.**

a) Programa estratégico: Participación en todos los eslabones de la cadena

**Proyecto:** 10 EESS propias por año con un total 400 EESS con emblema Petropar

**Acciones:** Incorporación de operadores a la red de PETROPAR, construcción de EESS.

**Resultado Esperado:** Incrementar ingresos, Cobertura nacional de la red, referente en cuanto a precio justo con calidad y cantidad.

**Inversión:** En promedio 360 mil millones de Gs. en 5 años (propias y operada por terceros)

**Responsable:** Dirección Comercial

**Proyecto:** Explotar Gas y Petróleo usando como herramienta Acuerdos de Producción Compartida para lograr asociarse con Empresas Petroleras de clase mundial

**Acciones:** Llevar a cabo el acuerdo de producción compartida con una empresa de clase mundial que posteriormente realice la prospección, exploración y explotación de Gas y/o petróleo.

**Resultado Esperado:** Explotar gas y petróleo logrando formalizar todo el proceso de la cadena productiva desde la exploración, explotación, refinamiento, transporte, distribución hasta la venta minorista.

**Inversión:** Inversión realizada por terceros

**Responsable:** Unidad de Exploración y Explotación

**Proyecto:** Equipamiento del sistema de transporte de combustibles de PETROPAR

**Acciones:** Consultoría para Actualización del Proyecto con nuevas tarifas del Estudio de Factibilidad técnico y económico para la adquisición de una flota propia.

**Resultado Esperado:** Ahorro y disminución en los costos de flete fluvial al contar con flota propia.

**Inversión:** estimada en: barcaza 2.600.000 USD, Convoy 20.800.000 USD, Remolcador 10.200.000 USD (sujeto a actualización de nuevas tarifas)

**Responsable:** Dirección de Nuevos Negocios

**Proyecto:** Planta de almacenaje en Pilar, Convenio ANNP

**Acciones:** Construcción de la planta de almacenaje en Pilar.

**Resultado Esperado:** Seguridad de abastecimiento a través del transporte fluvial en especial en épocas de bajante del río para recepción de barcazas de combustibles, aprovechando la ubicación estratégica de Pilar en la entrada misma del país y que tiene aguas profundas, por lo que facilita la llegada de embarcaciones de mucho calado.

**Inversión:** USD 7.562.500 aproximadamente, capacidad estimada 25.000 m3.

**Responsable:** Gerencia de Planta Villa Elisa

**Proyecto:** Planta de almacenaje en Tres Fronteras, Convenio con ANNP y MOPC

**Acciones:** Construcción de la planta de almacenaje en Tres Fronteras

**Resultado Esperado:** Garantizar el abastecimiento desde Km 171 a tres Fronteras y lograr recuperar la posición de mercado en la zona productiva de los Departamentos de Itapúa, Alto Paraná, Canindeyú, y Caaguazú.

Resulta geoestratégica la posición geográfica del proyecto, ya que desde el sitio se alcanzaría reducir los costos de flete terrestre para los Departamentos mencionados anteriormente

**Inversión:** USD 7.562.500 aproximadamente, capacidad estimada 25.000 m3.

**Responsable:** Gerencia de Planta Villa Elisa

**Proyecto:** Planta de almacenaje en Carmelo Peralta, Convenio con ANNP y MOPC

**Acciones:** Construcción de la planta de almacenaje en Carmelo Peralta

**Resultado Esperado:** Planta de almacenaje y distribución de combustibles en la zona del nuevo Hub Logístico para el Chaco Central y la nueva Ruta Bioceánica, enfocado la zona productiva chaqueña. También trae nuevas opciones de acceso al Pacífico

**Inversión:** conforme a la capacidad de la planta de almacenaje y operación a establecerse.

**Responsable:** Gerencia de Planta Villa Elisa

**Proyecto:** Planta de almacenaje en Puerto Zárate – Argentina

**Acciones:** Construcción de la planta de almacenaje y operación

**Resultado Esperado:** Ubicación geográfica estratégica de la propiedad en Zárate, para el continuo suministro de combustibles para el Paraguay. Optimización de costos.

**Inversión:** Realizada por terceros

**Responsable:** Dirección de Nuevos Negocios

b) **Programa estratégico:** Mejorar mecanismos de control interno.

**Proyecto:** Realizar Capacitaciones, Cursos, Talleres y Conversatorios

**Acciones:** Establecer mecanismos para que el personal conozca y comprenda las normas, procesos, procedimientos y técnicas que utiliza el control y la forma de utilizarlos en beneficio de la Empresa.

**Resultado Esperado:** Personal capacitado sobre control interno.

**Inversión:** monto destinado a capacitación

**Responsable:** Gerencia General / Unidad de Gestión y Control de MECIP.

c) **Programa Estratégico:** Mejorar uso de activos de las diferentes Plantas de Petropar

**Proyecto:** Optimización Tecnológica y de Procesos en Planta Villa Elisa y Mauricio José Troche

**Acciones:** En Planta Villa Elisa, readecuación de tanques, provisión y montaje de compresores para GLP, telemetría segunda parte, sistema de instrumentación para detección de sobrellenado de tanques, automatización de sala de bombas, adecuación de cañerías para mezcla en línea, sistema de recepción de alcohol y biodiesel, desguace de tanques, construcción de tanques para almacenamiento de combustible, defensa elástica de muelle, construcción de defensa costera con sistema de gaviones, recapado de calles internas de la Planta VE, pintura de tanques segunda etapa, pintura de estructura metálicas, iluminación perimetral con tecnología LED, modernización del sistema de prevención contra incendios, adecuación de parques de tanque API, adecuación de tanques para JET A1, AVEGAS, adecuación de la Planta de GLP, readecuación de las oficinas en Villa Elisa.

En Mauricio José Troche, modificación en el sistema de despacho de alcohol, reparación de tanques, construcción de una planta de alcohol de materia prima de cereal/maíz, construcción de nuevo molino de caña de azúcar, construcción de torres de enfriamiento de agua, construcción de las instalaciones de tratamiento de afluentes.

**Resultado Esperado:** Optimización de activos, reducción en el costo que paga Petropar por flete de GLP. Aplicar sistemas que harán posible controlar la cadena de suministros de forma remota.

**Inversión:** Inversiones varias.

**Responsable:** Gerencia de Planta Villa Elisa, Gerencia de Proyectos y Obras, Gerencia de Planta MJT.

**Proyecto:** Planta en Hernandarias

**Acciones:** Alquiler de la Planta Hernandarias.

**Resultado Esperado:** Generar Ingreso de propiedades ociosas

**Inversión:** Inversión realizada por terceros

**Responsable:** Gerencia de Planta de Villa Elisa /Gerencia General

**Proyecto:** Planta Calera Cue

**Acciones:** Adecuación de la planta para usufructo de la propiedad y/o tanques.

**Resultado Esperado:** Generar Ingreso de propiedades ociosas

**Inversión:** conforme a los requerimientos

**Responsable:** Gerencia de Planta de Villa Elisa /Gerencia General

## 2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:** MAXIMIZAR SATISFACCION DEL CLIENTE/ FORTALECER LA IMAGEN EMPRESARIAL/ COMUNICAR OBJETIVAMENTE INFORMACION EMPRESARIAL A CLIENTES EXTERNOS.

a) **Programa Estratégico:** Fortalecer imagen empresarial / Buscar nuevas áreas de negocios en hidrocarburos

**Proyecto:** Incursionar en el mercado de combustible de aviación

**Acciones:** Terminal de despacho de combustible de aviación en el nuevo aeropuerto Silvio Petirossi.

**Resultado Esperado:** Incursionar en el rubro de aviación con presencia en el nuevo aeropuerto Silvio Petirossi como hub regional por el posicionamiento estratégico del país en Sudamérica.

**Inversión:** USD 6.000.000 aprox

**Responsable:** Dirección de Nuevos Negocios

**Proyecto:** Petropar Fraccionadora

**Acciones:** Concesión Fraccionadora y Adecuación de la Planta de GLP Villa Elisa.

**Resultado Esperado:** Fortalecer Imagen Empresarial. Potenciales socios estratégicos para reducir riesgos de inversión.

**Inversión:** inversión realizada por terceros

**Responsable:** Gerencia de Planta VE/ Dirección Comercial/ Dirección de Nuevos Negocios

**Proyecto:** Petropar Lubricantes

**Acciones:** Llamado para la fabricación y comercialización de lubricantes marca Petropar bajo la modalidad FASON.

**Resultado Esperado:** Lubricantes Marca Petropar

**Inversión:** realizada por terceros.

**Responsable:** Dirección Comercial

## 3. PERSPECTIVA DE PROCESOS Y ORGANIZACIÓN

**OBJETIVO ESTRATÉGICO:** CONCEBIR A LA ORGANIZACIÓN COMO UN MODELO DE PROCESOS/ IMPLEMENTAR MODELO ESTANDAR DE CONTROL INTERNO/ LOGRAR EXCELENCIA EN

## PROCESOS DE SOPORTE FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO.

## a) Programa Estratégico: Organización empresarial como un modelo de procesos

**Proyecto:** Estudio, evaluación y actualización permanente de la estructura organizacional basada en procesos.

**Acciones:** Impulsar el desarrollo de una reorganización de la estructura empresarial considerando un marco técnico.

**Resultado Esperado:** Implementar Control Interno y Procesos eficientes.

**Responsable:** Gerente General / Dirección Gestión Empresarial / Unidad de Gestión y Control MECIP

**Inversión:** sin costo para PETROPAR

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

**Proyecto:** Actualización de Políticas, Reglamentos y Procedimientos relacionados a la implementación de la Normas de Requisitos Mínimos MECIP:2015

**Acciones:** Impulsar modificaciones y actualizaciones normativas en el contexto de control interno, con el criterio y la lógica que exige esta actividad profesional conforme lo establece la Normas de Requisitos Mínimos MECIP:2015.

**Resultado Esperado:** Implementar Control Interno y Procesos eficientes.

**Responsable:** Gerente General/ Unidad de Gestión y Control MECIP

**Inversión:** sin costo para PETROPAR

**Proyecto:** Revisión y Actualización del Mapa General de Macroprocesos/Procesos /Subprocesos/Actividades y su Caracterización a través de las fichas de procesos.

**Acciones:** Apoyar el desarrollo y diseño a todos los niveles de la empresa del modelo de gestión por procesos.

**Resultado Esperado:** Implementar Control Interno y Procesos eficientes.

**Responsable:** Gerente General / Unidad de Gestión y Control MECIP

**Inversión:** sin costo para PETROPAR.

**Proyecto:** Verificar la elaboración y actualización de los manuales de funciones, procedimientos y perfiles de cargos; conforme a la estructura organizacional de la Empresa.

**Acciones:** Apoyar el desarrollo, elaboración y actualización de los manuales de funciones, procedimientos y perfiles de cargos alineados a la estructura organizacional basados en procesos.

**Resultado Esperado:** Implementar Control Interno y Procesos eficientes.

**Responsable:** Gerente General / Dirección Gestión Empresarial / Unidad de Gestión y Control MECIP

**Inversión:** sin costo para PETROPAR.

**Proyecto:** Revisión y Actualización del Mapa General de Riesgos Estratégicos y Operativos; y de las Fichas de Riesgos por Dependencia.

**Acciones:** Apoyar el desarrollo y diseño a todos los niveles de la empresa de la identificación y administración de riesgos.

**Resultado Esperado:** Implementar Control Interno y Procesos eficientes.

**Responsable:** Gerente General / Unidad de Gestión y Control MECIP

**Inversión:** sin costo para PETROPAR

**Proyecto:** Elaboración de Planes de Mejoramiento relacionados a impulsar los avances en la implementación de las Normas de Requisitos Mínimos MECIP:2015.

**Acciones:** Asesorar, acompañar y apoyar a las diferentes dependencias de la empresa, en el desarrollo y mejoramiento del Sistema de Control Interno en atención a las observaciones contenidas en los diferentes informes sobre el control interno presentados por los Organismos de Control Internos y Externos

**Resultado Esperado:** Implementar Control Interno y Procesos eficientes.

**Responsable:** Gerente General / Unidad de Gestión y Control MECIP

**Inversión:** sin costo para PETROPAR

#### 4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

**OBJETIVO ESTRATÉGICO:** ASEGURAR DISPONIBILIDAD DE CAPITAL HUMANO ESTRATÉGICO/DESARROLLAR CAPACITACIÓN ESPECÍFICA/ GESTIONAR EL DESDEMPÑO/ ASEGURAR DISPONIBILIDAD DE SISTEMAS DE INFORMACION/COMUNICAR INFORMACIÓN ESTRATÉGICA.

a) **Programa Estratégico:** Disponer de capital humano estratégico

**Proyecto:** Implementar un plan de cargos, carrera y salarios.

**Acciones:** Diseño, implementación, Monitoreo y ajustes del Plan.

**Resultado Esperado:** personal idóneo a la Estructura Organizacional enfocada al modelo de procesos.

**Responsable:** Dirección de Gestión Empresarial

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

b) **Programa Estratégico:** Crear un programa de capacitación específica.

**Proyecto:** Ejecución de un Plan de Capacitación

**Acciones:** Talleres de inducción, reinducción, transferencias de conocimientos, capacitaciones específicas y otras capacitaciones para el desarrollo de competencias hard y soft.

**Resultado Esperado:** Mejoramiento del ambiente laboral. 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:** Dirección de Gestión Empresarial

**Inversión:** Monto destinado al rubro capacitación

c) **Programa Estratégico:** Gestionar el desempeño

**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 encause o penalice la falta de cumplimiento.

**Responsable:** Dirección de Gestión Empresarial

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

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

**Proyecto:** Sistema integral de recursos humanos, puesta en servicio del Data Center, Fibra óptica en toda la Planta de Villa Elisa, Implementación parcial de la digitalización de los procesos y documentos, Proyecto Planta seguro MJT, administración de sistema de anillos para EESS.

**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/ Dirección Tecnología Información

**Inversión:** inversiones varias.

e) **Programa Estratégico:** Comunicar información valiosa

**Proyecto:** Plan de comunicación interna.

**Resultado Esperado:** personal informado correctamente.

**Responsable:** Dirección de Comunicación

**Inversión:** sin costo

COPIA PARA GABINETE DE PRESIDENCIA

COPIA PARA GABINETE DE PRESIDENCIA

## ANEXO 2: PLAN DE ACCION

## PLAN DE ACCION 2021 - 2025

DETALLE		2021	2022	2023	2024	2025	
<b>Perspectiva Financiera</b>							
<b>Objetivo estratégico: Incrementar Ingresos con Rentabilidad / Desarrollar proyectos para que Petropar participe en todos los eslabones de la cadena de hidrocarburos</b>							
<b>Programa: Participación en todos los eslabones de la cadena</b>							
<b>Proyecto: EESS propias y operadas por terceros</b>							
<b>P1</b>	<b>Incorporación de Estaciones de Servicio a la red PETROPAR</b>						
	EESS propias operando	5	11	21	31	41	
	Construcción de estaciones propias	6	10	10	10	10	DCC
	<b>Total EESS – PROPIAS</b>	<b>11</b>	<b>21</b>	<b>31</b>	<b>41</b>	<b>51</b>	
	<b>EESS – OPERADORES</b>						
	Incorporación de estaciones de terceros/puestos de consumo	201	229	259	289	319	
		28	30	30	30	30	DCC
	<b>Total EESS – OPERADORES</b>	<b>229</b>	<b>259</b>	<b>289</b>	<b>319</b>	<b>349</b>	
	<b>EESS PROPIAS + OPERADORES</b>	<b>240</b>	<b>280</b>	<b>320</b>	<b>360</b>	<b>400</b>	<b>DCC</b>
<b>Proyecto: Explotar Gas y Petróleo a través de Acuerdos de Producción Compartida</b>							
<b>P2</b>	<b>Exploración y Explotación de Bloques</b>						
	Implementación de softwares para interpretación de datos de exploración petrolera y de manejo de datos espaciales georreferenciados en línea	X					UEE
	Contrato de capacitación Petropar - ANCAP	X					UEE
	Llamado Acuerdo de Producción Compartida (APC) como mecanismo de ejecución para convocatoria de potenciales inversores		X				UEE
	Suscripción de contratos con empresas petroleras para la exploración y explotación			X			UEE
	Promoción de los bloques adjudicados a PETROPAR para interesar a posibles inversores.	X					UEE
<b>Proyecto: Equipamiento del sistema de transporte de combustibles</b>							
<b>P3</b>	<b>Adquisición de una Flota de Barcas</b>						
	Llamado para Revisión del estudio de factibilidad técnico y económico para la adquisición de una flota propia.	Consultoría					DNI
<b>Proyecto: Planta en un puerto de ANNP en Pilar / Tres Fronteras / Carmelo Peralta/ Propiedad de Petropar en Zarate</b>							
<b>P4</b>	<b>Planta de Almacenaje y Operación</b>						
	Construcción de una Planta de almacenaje en Pilar	X					GPV
	Construcción de una Planta de almacenaje en Tres Fronteras	X	X				GPV
	Construcción de una Planta de almacenaje en Carmelo Peralta			X	X		GPV

	Estudio técnico económico logístico y legal de una planta de almacenaje en Puerto Zárate - Argentina	X						DNN
<b>Objetivo estratégico: Mejorar mecanismos de control interno</b>								
<b>Programa: Optimizar mecanismos de control interno</b>								
<b>Proyecto: Realizar cursos, talleres y conversatorios</b>								
<b>P5</b>	<b>Modelo Estándar de Control Interno</b>							
	Realizar cursos y talleres de inducción de control interno	X						MECIF
<b>Objetivo estratégico: Mejorar Uso de Activos con Rentabilidad</b>								
<b>Programa: Mejorar uso de activos de las diferentes Plantas</b>								
<b>Proyecto: Optimización Tecnológica y de procesos</b>								
<b>P6</b>	<b>Planta Villa Elisa</b>							
	Readecuación de tanques D9-901/D9-902	X						GPVE
	Provisión y montaje de compresores para GLP	X						GPVE
	Telemedición de Planta VE segunda parte	X	X					GPVE
	Sistema de instrumentación para detección de sobrellenado de Tanques	X						GPVE
	Automatización de sala de bombas	X						GPVE
	Adecuación de cañerías para mezcla en línea	X	X					GPVE
	Sistema de recepción de Alcohol y Biodiesel		X					
	Desguace de tanques 904/5/7	X						GPVE
	Construcción de tanques para almacenamiento de combustible	2	2					GPVE
	Defensa elástica de muelle	X						GPVE
	Construcción de Defensa Costera con sistema de gaviones	X						GPVE
	Recapado de calles internas de Planta Villa Elisa	X						GPVE
	Pintura de tanques 2da etapa		X					
	Pintura de Estructuras metálicas	X						GPVI
	Desguace de tanques 903/915/918/906		X					GPVI
	Desguace de tanques de Calera Cue					X		GPVI
	Iluminación Perimetral con Tecnología LED	X						GPVI
	Modernización del Sistema de Prevención contra Incendios		X					GPVI
	Adecuación de Parque de Tanques API.				X			GPVI
	Adecuación de tanques para Jet A1/AVEGAS	X						GPVI
	Adecuación de la Planta de GLP	X						GPVI
	Readecuación de Oficinas en Planta Villa Elisa	X						GPVI
<b>P7</b>	<b>Planta Mauricio J. Troche</b>							
	Modificación en el sistema de despacho de alcohol en MJT		X					GPVI
	Reparar tanques del almacenamiento MJT	X	X					GPVI



	Verificar la elaboración y actualización de los manuales de funciones, procedimientos, y perfiles de cargos conforme a la estructura organizacional de la empresa.	X	X	X	X	X	Unic Mec /DC
	Revisión y actualización del mapa general de riesgos estratégicos y operativos, y de las fichas de riesgos por dependencia.	X	X	X	X	X	Unic Mec
	Elaboración de Planes de Mejoramiento relacionados a impulsar los avances en la implementación de las Normas de Requisitos Mínimos MECIP: 2015	X	X	X	X	X	Unic Mec
<b>Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</b>							
<b>Objetivo Estratégico: Asegurar disponibilidad de capital humano estratégico/ Desarrollar capacitación específica/ Gestionar el desempeño/ Asegurar disponibilidad de sistemas de información/ Comunicar información estratégica.</b>							
<b>Programa: Disponer de capital humano estratégico</b>							
P15	Implementar Plan de cargos y salarios						DC
<b>Programa: Crear un programa de Capacitación Específica</b>							
P16	Ejecución del Plan de Capacitación	X	X	X	X	X	DC
<b>Programa: Gestionar Desempeño</b>							
P17	Realizar evaluaciones de desempeño	X	X	X	X	X	DC
<b>Programa: Disponibilidad de Sistemas de Información</b>							
P18	Sistema integral de Recursos Humanos.	X	X				D1
	Puesta en servicio del Data center	X					D1
	Fibra óptica en toda la planta de VE	X					D1
	Implementación parcial de la digitalización de los procesos y documentos	X	X				D1
	Proyecto Planta segura en MJT	X	X				D1
	Administración de Sistema de anillos para EESS	X	X				D1
<b>Programa: Comunicar información estratégica</b>							
P19	Realizar un Plan de Comunicación Interna	Diseño e implementación	Monitoreo y ajustes	Monitoreo y ajustes	Monitoreo y ajustes	Monitoreo y ajustes	DC

COPIA PARA GABINETE DE PRESIDENCIA

*Verónica Migone*  
**Econ. Verónica Migone**  
 Jefa Int. Dpto. Planificación y Control de Gestión  
 Sub Gerencia de Planificación  
 PETROPAR

*Agapito Pérez Boscarino*  
**Lic. Agapito Pérez Boscarino**  
 Director Interino  
 Dirección Gabinete de Presidencia