

VENTAJAS COMPARATIVAS Y COMPETITIVAS CON EL FUNCIONAMIENTO DE UNA PLANTA DE RECEPCIÓN, ALMACENAJE Y DESPACHO DE COMBUSTIBLES EN LA REGIÓN SUR DE PARAGUAY

Duarte Chávez, Héctor A.

Universidad Católica "Nuestra Señora de la Asunción" - Sede Regional Itapúa

Facultad de Ciencias Económicas

Antequera entre Arq. Tomás Romero Pereira y 14 de Mayo

Encarnación - Paraguay

E-mail: hector.duarte@ultrapar.com.py

RESUMEN

Este trabajo es una investigación desarrollada en el contexto del mercado paraguayo de combustibles derivados del petróleo, para determinar las condiciones adecuadas y proponer ventajas competitivas y comparativas para la región sur del Paraguay, con el funcionamiento de una planta de recepción, almacenaje y despacho de combustibles.

La problemática en torno a la cual se ha hecho el estudio converge en la hipótesis, que supone el logro de ventajas comparativas y competitivas en el mercado de combustibles derivados del petróleo de la región sur del Paraguay, con el funcionamiento de una planta de recepción, almacenamiento y despacho, en base a características socioeconómicas, demográficas y geográficas de esta región y bajo condiciones adecuadas de mercado.

El trabajo se desarrolló mediante un proceso deductivo – inductivo, a partir de la triangulación de las bases teórico-conceptuales y los resultados obtenidos desde las diferentes fuentes primarias de datos.

Los resultados del trabajo, permiten concluir que, a partir de características y condiciones adecuadas de mercado, es posible lograr ventajas comparativas y competitivas para la región sur del Paraguay, con el funcionamiento de una planta de recepción,

almacenaje y despacho de combustibles, a partir de un mercado abierto, en el que los precios sean fijados por la oferta y la demanda, con reglas claras y predecibles, aplicadas por un ente regulador autónomo e independiente, en el cual compitan en igualdad de condiciones todos los actores interesados en el sector de combustibles, sean estos nacionales o extranjeros.

PALABRAS CLAVES planta de combustible, mercado abierto, recepción, almacenamiento, despacho.

INTRODUCCION

El comercio mundial se manifiesta muy cambiante en los últimos tiempos; aparecen nuevos conceptos, teorías y modelos, y en función de estos, se desarrollan nuevas estructuras, organizaciones y relaciones entre estas últimas, todo con propósitos de lograr competitividad y sostenibilidad en el mercado, a partir de estrategias que permitan a las empresas lograr sus objetivos.

Es indudable que la economía mundial se encuentra supeditada al petróleo, como una de las fuentes energéticas de mayor importancia. En el Paraguay, la economía se ve directamente afectada por las políticas de comercialización de los combustibles derivados del petróleo, establecidas por el Estado, que inciden en forma determinante en la estabilidad macroeconómica del país.

En concreto, la comercialización de los combustibles derivados del petróleo en el Paraguay, se realiza en forma monopólica, a través de la empresa estatal Petropar, lo que amerita un estudio profundo para determinar las características y condiciones que presenta el mercado de combustibles en este país; determinar qué ventajas o desventajas afectan, por un lado al Estado paraguayo, que cuenta con la petrolera estatal Petropar, con una estructura pesada y burocrática, que subsidia los precios de venta y soporta además altos costos operativos; y, por otro lado, al consumidor final, quien adquiere los productos sin opción a ventajas competitivas y comparativas, en un mercado que se caracteriza por un *desbalance* de la matriz de consumo de los combustibles y que conlleva a la *dieselización* del mismo.

A esto se agrega, el problema de una constante fluctuación en el comportamiento internacional de la comercialización del producto por diversas situaciones influyentes en forma directa o indirecta de la realidad mundial.

La región sur de Paraguay es considerada una de las zonas más productivas del país. Esta región se caracteriza por estar en constante actividad productiva agropecuaria (preparación de suelo, siembra, cosecha de diferentes tipos de granos), en todos los casos el combustible derivado del petróleo es un factor muy importante.

Las condiciones actuales que presenta el mercado paraguayo de combustibles, descritas más arriba, no son propicias para generar ventajas comparativas y competitivas en el sector pues, con la realidad actual, se da una serie de factores, analizados en profundidad en esta investigación y que sirven de base para desarrollar una propuesta que sustenta la posibilidad estratégica del funcionamiento de una planta de recepción, almacenamiento y despacho de combustibles derivados del petróleo, en la región citada, que logre ventajas comparativas y competitivas, bajo condiciones adecuadas de mercado.

Este trabajo pretende constituirse en una recopilación y organización de informaciones, desde diferentes fuentes bibliográficas y de campo, con el objetivo de formular propuestas para el funcionamiento de una planta de recepción, almacenaje y despacho de combustibles derivados del petróleo para la región sur del Paraguay en términos de gestión, bajo condiciones desmonopolizadas y desreguladas. En este contexto, resultan interesantes las ideas de Peter Drucker¹, quien sostiene que *“la fuente principal para la formulación de una estrategia es la información cualitativa y cuantitativa que permita tomar decisiones efectivas en circunstancias inciertas”*. En este punto, se debe entender claramente que, la mera información sin un tratamiento adecuado de la misma, no garantiza el éxito de una estrategia. Al respecto, Nilda Tañski sostiene que *“el conocimiento debe tener un fin que es mejorar el desempeño a través de un enfoque bien orientado (...)”*²

¹Flaherty, John E. (2001) Peter drucker. La esencia de la administración moderna. Prentice Hall. México. Pág. 99.

²Tañski, Nilda C. (2003). Administración de Marketing. Segmentación Integral de Mercados. Editorial Graficop. Buenos Aires. Argentina. Pág. 59.

Ante el panorama general presentado en los párrafos anteriores, se define la problemática abordada en esta investigación. Las interrogantes que hacen relación este aspecto se plantean en los términos siguientes:

- ¿Cuales son las ventajas o desventajas que ofrece al mercado consumidor la actual situación monopólica del Estado paraguayo en la provisión de combustibles derivados del petróleo?
- ¿Qué ventajas ofrecería la desmonopolización en el aprovisionamiento de combustibles al mercado paraguayo y, en especial, a la región sur de este país?
- ¿Bajo que condiciones internas y externas al Paraguay, una planta de recepción, almacenamiento y despacho de combustibles derivados del petróleo podrá ofrecer ventajas comparativas y competitivas a la región sur del Paraguay?
- ¿Saldría beneficiado el consumidor final de la región sur del Paraguay, ante la instalación y funcionamiento de plantas de provisión, logística, almacenamiento y mercadeo de combustibles derivados del petróleo, y ante las condiciones actuales del mercado?

Estas preguntas orientan los propósitos de la investigación, en la que se apunta a responder a las mismas, con criterios y fundamentos científicos en el tratamiento de las bases teóricas y los datos recogidos de la realidad investigada, analizando y estableciendo conclusiones a partir de la adecuada relación entre las mismas.

La hipótesis busca establecer que, bajo condiciones apropiadas de mercado, el funcionamiento de una planta de recepción, almacenaje y despacho de combustibles para la región sur del Paraguay beneficiarían a los consumidores, agregando valor a las empresas del rubro (valor entregado al cliente)³ y ofreciendo una mayor calidad en el servicio a esta región. Esto se lograría mediante estrategias genéricas que deriven en ventajas comparativas y competitivas.

El estudio refiere a una investigación exploratoria y descriptiva, en base a fuentes primarias y secundarias que han permitido establecer la relación teoría-realidad. La

³ Kotler P. y Armstrong G. (1999). Marketing. Editorial Prentice Hall. México. Pág. 591.

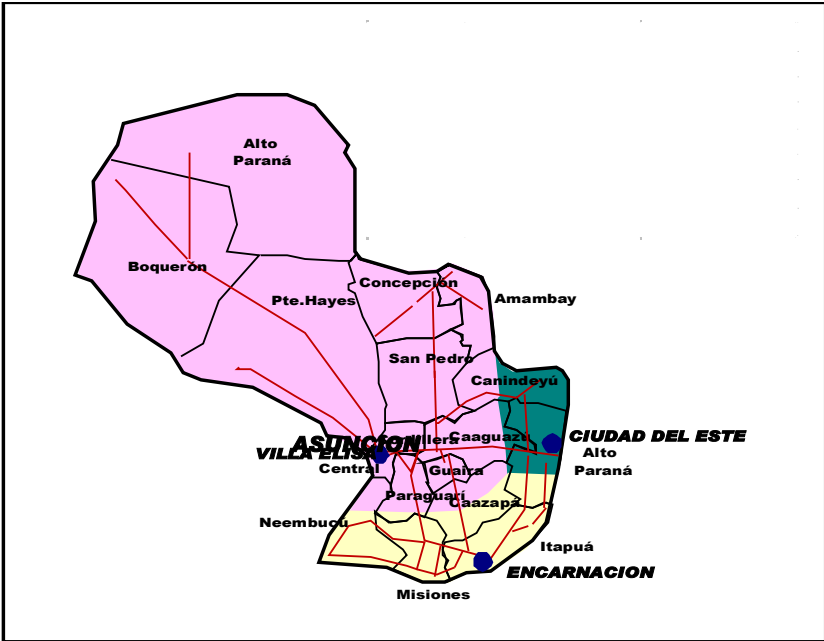
metodología aplicada apuntó a una descripción cualitativa y cuantitativa de la situación actual del mercado.

Se parte de un análisis de la situación actual del mercado paraguayo de combustibles, buscando establecer las condiciones adecuadas para el mismo, en base a fundamentos teóricos claros y precisos, para la propuesta de ventajas comparativas y competitivas en el marco del problema planteado.

EL ESCENARIO DE LA INVESTIGACIÓN

El escenario de la investigación se sitúa en el ámbito geográfico que corresponde a la región sur del Paraguay y, más específicamente, al Departamento de Itapúa, que constituye la zona más representativa de esta región. El siguiente mapa representa dicha región:

Región sur de Paraguay (Itapúa y zonas de influencia)



Referencias: Región Sur de Paraguay (Itapúa y áreas de Influencia).

Uno de los principales problemas por el que actualmente atraviesa esta región es la condición desventajosa de la provisión de combustibles derivados del petróleo. Estos

combustibles, actualmente son proveídos, vía terrestre, desde la ciudad de Asunción, en camiones cisternas con capacidad de aproximadamente 30 m³.

De acuerdo a datos recabados con empresas de la zona, la demanda actual de Itapúa es de 16.000 m³ mensuales, esto significa aproximadamente 530 camiones cisternas mensualmente, para este departamento. Si a esta zona se le agregan los departamentos de Misiones y Ñeembucú, significaría un consumo mensual de alrededor del 30% de la importación total de este combustible.

Esta es una de las condiciones que sirven de fundamento para el desarrollo del estudio en la región descrita más arriba.

En relación al periodo de la investigación se debe aclarar que la misma se ha desarrollado en los meses de abril a agosto de 2005.

POBLACIÓN Y MUESTRA

El universo de la investigación de campo estará conformado por

- Autoridades del sector y afines.
- Empresarios del sector.
- Consumidores finales de combustibles derivados del petróleo, con una muestra de 126 personas seleccionadas mediante el método aleatorio simple, en tres puntos estratégicos del departamento de Itapúa (Encarnación, Colonías Unidas y zona de la ruta Graneros del sur y Coronel Bogado).

Hipótesis

La hipótesis del estudio se desarrolla en los siguientes términos:

“Con el funcionamiento de una planta de recepción, almacenaje y despacho de combustibles derivados del petróleo en la región sur del Paraguay se lograrán ventajas comparativas y competitivas basadas en las características socioeconómicas, demográficas y geográficas de esta región y bajo condiciones de mercado adecuadas para el país.”

Los objetivos que subyacen a la hipótesis se detallan a continuación:

Objetivo general:

- *Analizar y describir las ventajas comparativas y competitivas de recepción, almacenaje y despacho de combustibles a la región sur del Paraguay, en términos de gestión, bajo condiciones desmonopolizadas y desreguladas.*

Objetivos específicos:

- *Recabar datos sobre la situación actual del mercadeo de combustibles en la región sur de Paraguay.*
- *Analizar la situación actual de recepción, almacenaje y despacho de combustibles en el Paraguay y sus implicancias para la región sur de este país.*
- *Determinar las condiciones del mercado que generarían ventajas comparativas y competitivas para el mercado de combustibles de la región sur del Paraguay.*
- *Proponer ventajas comparativas y competitivas subyacentes a la recepción, almacenamiento y despacho de combustibles para la región sur de Paraguay.*

Variable dependiente:

- Ventajas comparativas y competitivas que se derivan de los procesos de recepción, almacenamiento y despacho de combustibles para la región sur de Paraguay.

Variables independientes:

- Características actuales del mercado paraguayo de combustibles.
- Condiciones adecuadas para la generación de ventajas comparativas y competitivas para el funcionamiento de una planta de recepción almacenamiento y despacho de combustibles en la región sur del Paraguay.

EL ENFOQUE METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación será básicamente exploratorio – descriptivo. Se buscará obtener datos nuevos acerca del problema abordado por medio de técnicas que se explican más adelante.

El carácter descriptivo del trabajo se centra en el propósito del investigador por describir dicha realidad, atendiendo a las variables que se derivan de los propósitos y objetivos del estudio. *“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”* (Dankhe, 1986, citado en Hernández Sampieri y Otros, 2000)⁴

Se debe admitir que este tipo de estudio difícilmente pueda representar la situación de una región o ámbito societario más amplio que el tenido en cuenta en la investigación, por la misma particularidad del tipo de investigación.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Las técnicas a ser utilizadas en el relevamiento de datos de campo serán:

- *Cuestionario de encuesta:* Ha sido aplicado con el propósito básico de obtener información del universo de estudio y como punto de partida para la aproximación al objeto de estudio y a efectos de reunir los primeros datos e informaciones. Se ejecutó mediante una encuesta con cinco preguntas estructuradas (Ver Anexo 1: Instrumento de Encuesta). Esta técnica ha sido aplicada a la muestra de consumidores finales de los productos derivados del petróleo, previa prueba piloto del instrumento para el aseguramiento de la fiabilidad y pertinencia del estudio.
- *Entrevistas personalizadas en profundidad.* Esta técnica ha sido aplicada a las autoridades y empresarios del sector. El instrumento utilizado fue un cuestionario elaborado con preguntas de inicio (Ver anexo 2: Instrumentos de

⁴Hernández Sampieri, Roberto y Otros (2000) Metodología de la Investigación. Segunda Edición. Editorial McGraw Hill. México. México.

Entrevistas). El procedimiento ha sido validado en base a un plan piloto en una empresa representativa de las condiciones propias para la investigación. Posterior a la aplicación del plan piloto, se realizaron las correcciones oportunas y convenientes para una mayor comprensión del instrumento.

- *Materiales escritos y fonográficos (documentos)*: Los documentos tenidos en cuenta para su análisis fueron las publicaciones de entidades públicas oficiales nacionales e internacionales. Por otra parte se recurrió a documentos electrónicos (grabaciones) de fuentes fidedignas y de primera mano. (Ver Anexo 3: Transcripción de documentos escritos y fonográficos).

PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Los resultados de las entrevistas en profundidad han sido transcritos en forma lineal y secuencial, a partir de las grabaciones obtenidas. (Ver Anexo 3: Transcripción de grabaciones de entrevistas).

Los resultados de la encuesta aplicada fueron analizados utilizando técnicas de la estadística descriptiva, tabulación en frecuencias absolutas y porcentuales así como también la representación gráfica para su mejor comprensión y análisis de los resultados. (Ver Anexo 4: Resultados de Encuesta en Tablas y Gráficos).

Las informaciones recogidas a partir de cada uno de los instrumentos de recolección de datos han sido convenientemente trianguladas en función de la dinámica interactiva con que se ha desarrollado el procesamiento del conjunto de las mismas.

La teorización de los resultados de la investigación se ha desarrollado a partir de la categorización de los aspectos emergentes en función de los objetivos propuestos en la investigación.

ANÁLISIS DEL MERCADO PARAGUAYO DE COMBUSTIBLES DERIVADOS DEL PETRÓLEO DESDE UNA PERSPECTIVA TEÓRICA

La palabra petróleo proviene de los vocablos latinos: *petra*, que significa piedra y *oleum*, que quiere decir aceite o grasa. El petróleo es una mezcla de hidrocarburos con diferentes masas moleculares, los cuales se presentan en los tres estados de la materia (sólido, líquido y gaseoso). Su color varía del negro al ámbar; su punto de ebullición varía de acuerdo con sus masas moleculares, es decir, los de masa más grande presentan un punto de ebullición mayor. Esta circunstancia se aprovecha para separarlo por el método de destilación fraccionada.

Destilación del petróleo

El cuadro siguiente muestra los diferentes productos derivados del crudo que se obtienen a partir de un proceso llamado de destilación:

Cuadro 1: Tabla de productos de la destilación del Crudo

Producto	Composición	Temperatura de destilación	Aplicación
Gases	Metano a butano		Combustibles y obtención de carbono a partir del negro de humo
Éter de petróleo	Pentano a heptano	35 a 90°C	Disolvente para lavado en seco
Gasolina o bencina	Heptano a nonano	70 a 220°C	Disolvente y combustible para motores
keroseno (petróleo de arder)	Decano a hexano	200 a 300°C	Alumbrado y combustible
gas oil (aceite combustible)		hasta 375°C	Sometido a "cracking" para dar lubricación a las gasolinas
aceite lubricante, jalea de petróleo, vaselina	del C20 H42 en adelante	por encima de los 300°C (semisólido)	Lubricante para la fabricación de pomadas
alquitrán de petróleo			Impermeabilizante y asfalto artificial
coque de petróleo		sólido	Combustible y para electrodos

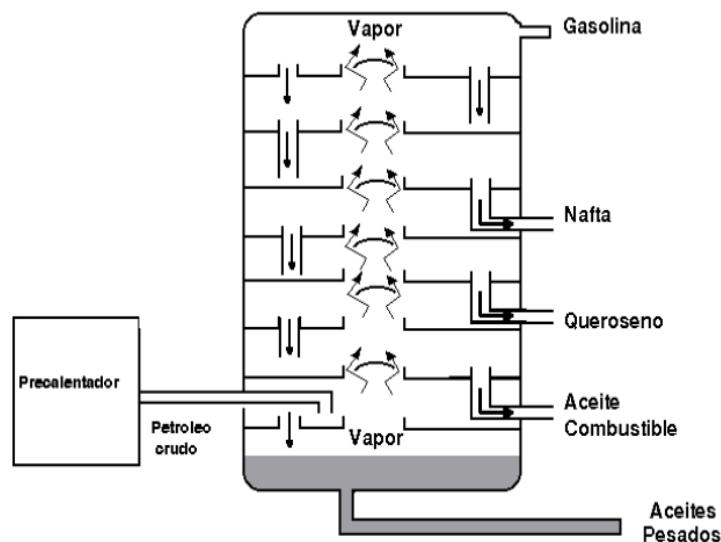
Fuente: Babor, 1946.

Proceso de refinado del petróleo: Craqueo

Una vez extraído el crudo, se trata con productos químicos y calor para eliminar el agua y los elementos sólidos y se separa el gas natural. A continuación se almacena el petróleo en tanques desde donde se transporta a una refinería en camiones, por tren, en barco o a través

de un oleoducto. Todos los campos petroleros importantes están conectados a grandes oleoductos.

Cuadro 2: Esquema de Refinado del Crudo



Fuente: Babor, 1946.

La herramienta básica de refinado es la unidad de destilación. El petróleo crudo empieza a vaporizarse a una temperatura algo menor que la necesaria para hervir el agua. Los hidrocarburos con menor masa molecular son los que se vaporizan a temperaturas más bajas, y a medida que aumenta la temperatura se van evaporando las moléculas más grandes. El primer material destilado a partir del crudo es la fracción de gasolina, seguida por la nafta y finalmente el queroseno. En las antiguas destilerías, el residuo que quedaba en la caldera se trataba con ácido sulfúrico y a continuación se destilaba con vapor de agua. Las zonas superiores del aparato de destilación proporcionaban lubricantes y aceites pesados, mientras que las zonas inferiores suministraban ceras y asfalto. A finales del siglo XIX, las fracciones de gasolina y nafta se consideraban un estorbo porque no existía una gran necesidad de las mismas; la demanda de queroseno también comenzó a disminuir al crecer la producción de

electricidad y el empleo de luz eléctrica. Sin embargo, la introducción del automóvil hizo que se disparara la demanda de gasolina, con el consiguiente aumento de la necesidad de crudo.

Derivados del petróleo

Los derivados del petróleo son productos industrializados que se obtienen a partir de procesos de destilación y refinamiento o *craqueo*. Los principales derivados se clasifican en:

- **Los gases licuados Butano y Propano:** Se usa como gas licuado para cocinar, combustión interna, calentadores, mecheros de laboratorios y lámparas de gas.
- **Las Gasolinas:** Sometidas a una garantía de utilización particularmente severa tanto como carburante como disolvente, debe, primeramente, estar compuesta por hidrocarburos de volatilidad correcta, lo que se verifica por medio de un test de destilación en alambique automático. Su comportamiento en un motor viene cifrado en laboratorio por diversos índices de octano que miden la resistencia de detonación y al autoencendido. La gasolina se sub clasifica en: a) Regular: Se usa en motores de combustión interna de baja compresión, motores de lanchas, podadoras de césped y motores pequeños. B) Súper: Motores de combustión interna de mediana y alta compresión tales como automóviles de pasajeros y camiones pequeños.
- **Queroseno (kerosene):** Producto básico de la industria petrolífera desde hace cien años. Se usa como combustible de aviones a reacción, aviones de pasajeros, helicópteros de turbina, como combustible para estufas (cocina rural), refrigeradoras, y la calefacción o las incubadoras.
- **Diesel Liviano:** Este tipo de productos, intermedios entre los ligeros y los pesados, representa un importante porcentaje de los destinos del petróleo. Utilizado en motores de combustión interna, autos de pasajeros, equipo pesado, calderas y quemadores industriale

- Diesel Marino: En motores de combustión interna marítimos y en turbinas de gas para generación eléctrica. También es usado en calderas de barcos industriales.
- Combustóleo (Fuel Oil o Bunker C): Uso industrial de combustible para calderas para generar vapor o energía eléctrica por ejemplo: plantas termoeléctricas de energía, también es usado para motores de propulsión marinos.
- Asfalto: Son productos de gran consumo exigidos en tonelaje creciente para la construcción de carreteras, autopistas, reparación de calles y caminos, para uniones de inmuebles, construcción de muros, para techo e impermeabilización, para la industria eléctrica, etc.

Cuadro 3: Promedio del rendimiento de industrialización de un barril de petróleo crudo

Productos Livianos (denominados así por su menor densidad y su alta volatilidad)	Gas licuado (lpg)	1 % y 3 %
	Gasolinas	21 %
	Diesel	22 %
	Queroseno (kerosene)	8 %
Productos Pesados	Diesel marino	8 %
	Combustóleo o bunker	40 %

Fuente: Babor, 1946.

Además de los anteriores, podemos mencionar: Los lubricantes (aceites de engrase), parafinas (ceras de petróleo)

A principios del pasado siglo, del petróleo crudo sólo se extraía gasolina, queroseno y aceite negro. Hoy día, el petróleo es destilado, separándose así primero la nafta o gasolina, luego el kerosene y, por último, el gasoil.

El petróleo o aceite mineral es una sustancia compuesta por muchas clases de hidrocarburos. Por medio del proceso conocido con el nombre de destilación fraccionada, son separados unos de otros estos hidrocarburos y se utilizan para una diversidad de propósitos. La destilación fraccionada se basa en el hecho de que cada uno de los componentes posee una temperatura de ebullición determinada, alcanzada la cual se transforma en vapor, separándose de los demás; a continuación la sustancia vaporizada se convierte en líquida por enfriamiento. Pues bien, por destilación fraccionada se obtienen entre otros los siguientes

productos: gases, éter de petróleo, gasolina, kerosene, gasoil, aceite combustible, aceites lubricantes, vaselina y parafina. Como residuo de la destilación quedan el alquitrán y el coque.

Como el más valioso de todos los componentes del aceite mineral es la gasolina, y como la proporción de ésta en el petróleo es baja, se han ideado procedimientos especiales para aumentar la cantidad de gasolina a partir de un volumen determinado de petróleo. Esto se logra mediante lo que se conoce con el nombre de craqueo, palabra que deriva de la inglesa "cracking", y que significa ruptura. Y efectivamente, mediante elevadas presiones y temperaturas se logra romper las moléculas de los productos más pesados y transformarlos en gasolina. También se puede obtener gasolina mediante la polimerización o condensación de los productos más ligeros, operación que consiste en unir moléculas simples para formar otras más complejas.

La nafta, según su calidad, se usa como combustible para automóviles o aviones, el queroseno (destila aproximadamente entre 150 y 300 °C), para el alumbrado, la calefacción y la fabricación de insecticidas. El gasoil es un carburante utilizado en motores diesel. El fuel-oil, residuo que no se destilaba, es el combustible ideal para hornos y calderas, ya que no deja cenizas y genera mucho calor. Esto no termina allí, estos subproductos sirven de primera materia para elaborar otros de mucha utilidad. Los aceites que se usan para lubricar los motores de los automóviles y de los aviones, provienen de la destilación del fuel-oil, así como la parafina empleada en fabricar bujías e impermeabilizar papel; y la vaselina (de consistencia pastosa, de color blanco o amarillento) que se usa en la preparación de pomadas y cosméticos.

El asfalto es la parte más pesada del fuel-oil, que es el resto del petróleo que no destila. El asfalto es denso y viscoso, de color negruzco, a menudo lo vemos empleado, mezclado con arena, para pavimentar caminos, también es utilizado como revestimiento de muros.

El alquitrán, obtenido por destilación seca, es un líquido viscoso y oscuro, de olor fuerte y desagradable. Durante mucho tiempo fue considerado como un desecho engorroso y maloliente. Pero luego de estudios químicos se descubrió que era una mezcla de numerosos compuestos llamados hidrocarburos aromáticos, sustancias que bajo la acción del calor se

gasifican y se separan. Del alquitrán proviene el benceno, el tolueno, el xileno, el naftaleno (naftalina) y el antraceno.

El benceno es un líquido incoloro de olor característico que disuelve muy bien las grasas y otras sustancias, por lo que se lo usa mucho como quitamanchas y en la fabricación de barnices como disolvente de las resinas. Pero lo que más llama la atención es que este líquido incoloro ha dado origen a dos de las industrias más importantes del mundo: la de los colorantes y la de los perfumes artificiales.

Antiguamente, las sustancias tintóreas eran escasas y caras, y se extraían, casi en su totalidad, de productos animales y vegetales. Tan sólo los ricos y los nobles podían usar vestimentas teñidas con algunas de ellas. A partir del descubrimiento del benceno se lograron centenares de colorantes nuevos que, con sus matices brillantes y delicados, embellecen nuestras vestimentas, las telas que tapizan nuestros muebles, los tejidos de nuestros cortinados y los innumerables artículos de material plástico que adornan nuestros hogares.

Por el milagro de la química, con el derivado del alquitrán se obtienen sustancias que imitan el aroma de las flores y las plantas silvestres, tales como las esencias utilizadas en repostería y en la fabricación de perfumes para tocador y jabones.

Además del alquitrán también se obtienen la aspirina, que calma el dolor y ahuyenta la fiebre; la cafeína, que estimula el corazón; las sulfas, que tantas vidas salvan, y el T.N.T. o trinitrotolueno, poderoso explosivo. Pero las bondades del alquitrán no terminan allí, ya que de él se obtienen más de doscientas sustancias útiles al hombre.

El aguarrás mineral es otro subproducto del petróleo y se usa mucho en la industria de barnices y pinturas. No debe confundirse éste con el aguarrás vegetal o esencia de trementina, que se extrae del pino.

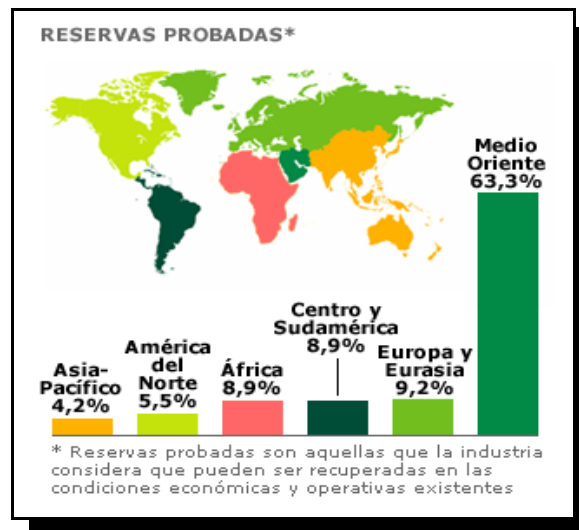
LA REALIDAD MUNDIAL SOBRE LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE COMBUSTIBLES DERIVADOS DEL PETRÓLEO

Medio Oriente sigue siendo el centro de atención en relación con el petróleo, especialmente cuando se habla de reservas. La magnitud de los yacimientos de Arabia Saudita e Irak hace que los del resto del mundo parezcan pequeños.

El Mar de Norte y Canadá aún tienen importantes reservas, pero en estas zonas es mucho más costosa la extracción.

En el siguiente cuadro se puede apreciar la distribución de los valores porcentuales de reservas del crudo en todo el mundo.

Cuadro 4: Distribución de reservas mundiales del Petróleo

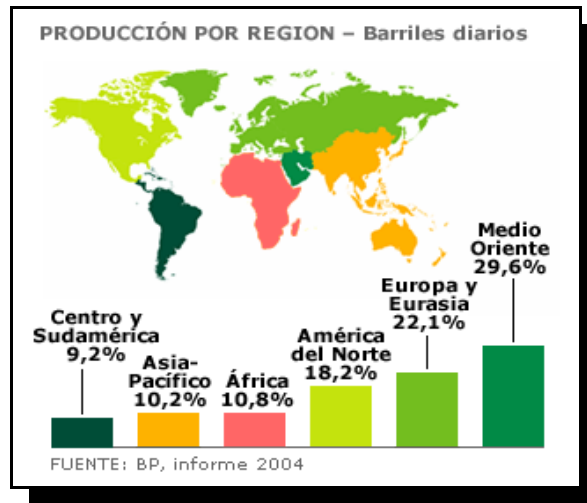


Fuente: British Petroleum - <http://www.bp.com> 07 de junio de 2005

De hecho, la región del Medio Oriente es el mayor productor de petróleo: provee cerca de un tercio del consumo mundial. Le siguen Europa y Eurasia y Estados Unidos como grandes productores (Ver cuadro 4 y 5).

Se debe destacar también que Estados Unidos no llega a cubrir el consumo interno

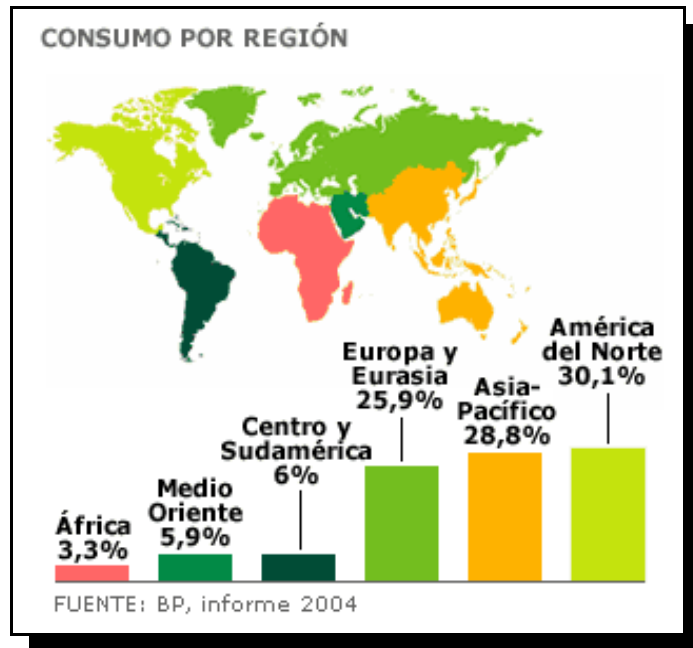
Cuadro 5: Distribución de producciones mundiales del Petróleo



Fuente: British Petroleum - <http://www.bp.com> 07 de junio de 2005

En relación al consumo de combustibles, América del Norte es la región que más petróleo consume, a pesar de que es una de las que menos reservas posee. También en los países productores de Medio Oriente, el petróleo y sus derivados son baratos y hay mucho consumo. También la zona Asia-Pacífica es una gran consumidora de crudo, siendo la que menos yacimientos tiene. A ambas regiones se atribuye casi el 90% del incremento del consumo de petróleo en los últimos 10 años (Ver cuadro 6)

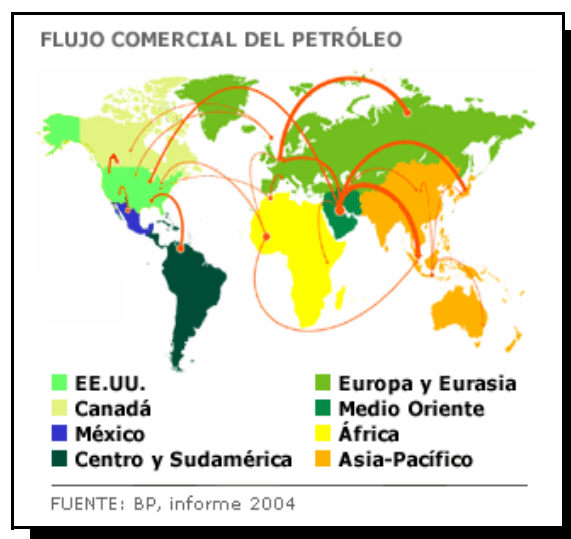
Cuadro 6: Distribución de consumo de petróleo en el mundo



Fuente: British Petroleum - <http://www.bp.com> 07 de junio de 2005

Los mayores flujos comerciales de petróleo van desde Medio Oriente hacia Europa, Asia-Pacífico y Estados Unidos, y desde Rusia hacia Europa Occidental. También es importante la línea de suministro de Venezuela a Estados Unidos y, en menor medida, la de México a su vecino del norte.

Cuadro 7: Flujo Comercial del Petróleo en el mundo



En lo referente a la realidad sudamericana en la producción de hidrocarburos, esta región mantiene una importante participación. “La región registra más del 10% de las reservas de petróleo, alrededor del 14% de la producción y solamente un 8,3% del consumo global. América Latina cuenta, además, con más del 4% de las reservas de gas natural, cerca del 6% de la producción y un 6% del consumo en el mundo. En este caso, Argentina y Bolivia son los principales exportadores.”⁵

Es indudable que la economía mundial se encuentra supeditada al petróleo. La información que se desarrolla en torno a la producción y consumo de combustibles derivados del petróleo en el mundo: las reservas mundiales, la comercialización, los precios y las variables que influyen sobre el consumidor final y su incidencia en las actividades económicas.

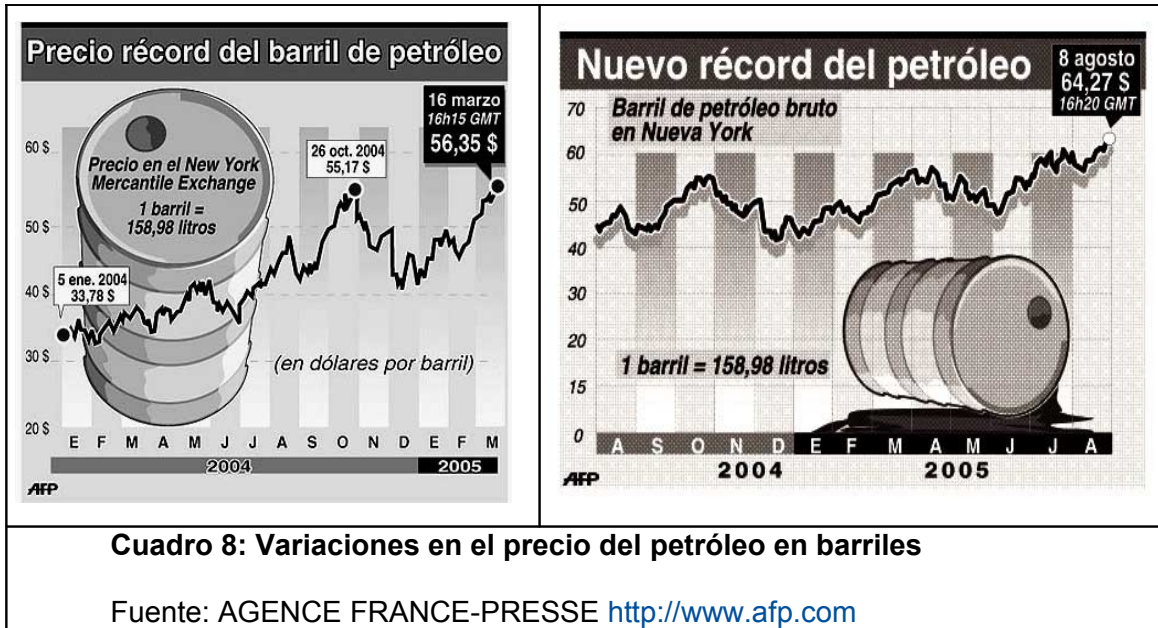
Hoy por hoy se habla mucho de la crisis energética en el mundo, que influye en el mercadeo de todo tipo de combustible derivado del petróleo y que hacen a la realidad en el mundo entero. Entre otras cosas, el crecimiento constante del consumo, la oferta y la demanda y las percepciones sobre políticas de consumo, guerras, volatilidad de inventarios, cambios climáticos, distancias de las fuentes de suministros, etc., son factores que inciden en esta crisis.

“Las amenazas de ataques a instalaciones petroleras en Irak, la posibilidad de una interrupción de las exportaciones del grupo ruso Yukos, las incertidumbres respecto al referendo en Venezuela y la amenaza de tormentas en el Golfo de México, (...) constituyen una combinación de riesgos que presiona al mercado.”⁶

En el cuadro siguiente se presenta la evolución del precio del crudo en el mercado internacional en los años 2004 hasta la fecha, que presenta una tendencia alcista, lo cual supone condiciones sumamente desfavorables para la política paraguaya actual en el rubro.

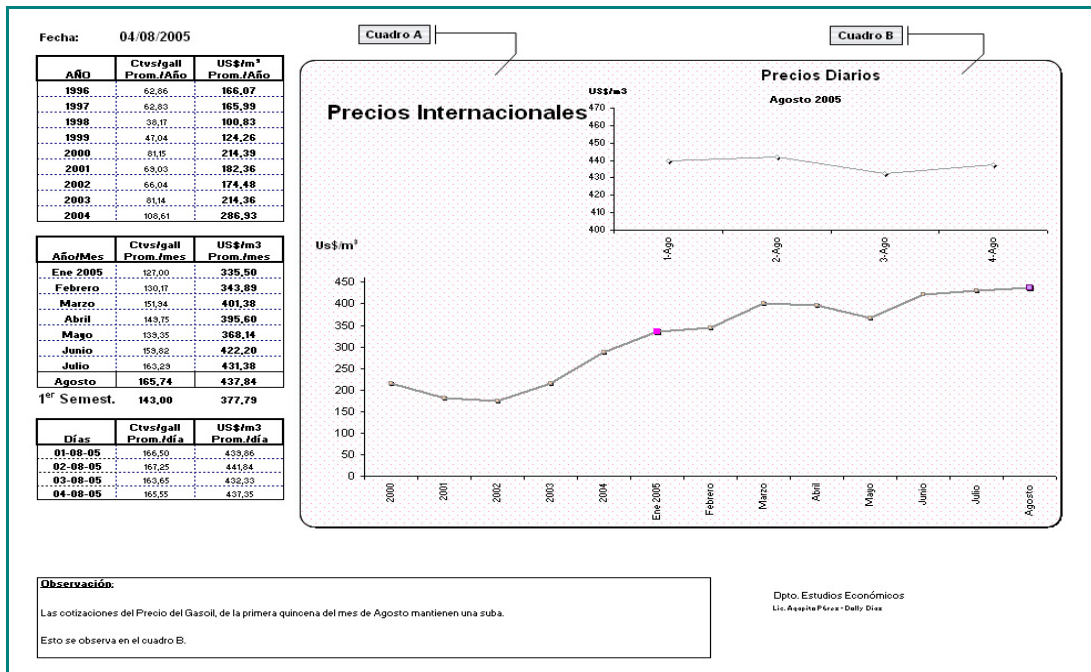
⁵BBCMundo.com (2005). Hidrocarburos en América Latina. (en línea) Londres. Inglaterra. Consultado 07 jun 2005. Disponible en: <http://news.bbc.co.uk/go/pr/fr/-/hi/spanish/specials/newsid>.

⁶AFP. (2005). Fantasma de escasez empuja precio del Petróleo a US\$ 45. Nueva Cork. Estados Unidos



De hecho, en este país, no ha sucedido otra cosa: los precios de los productos derivados del petróleo han ido subiendo como lo muestra el siguiente cuadro publicado por la petrolera estatal paraguaya (ver cuadro 9).

Cuadro 9: Variaciones mensuales en el precio del gasoil en el Paraguay



Fuente: <http://www.petropar.gov.py>. 08 de agosto de 2005

LAS CONDICIONES GEOGRÁFICAS Y SOCIO-ECONÓMICAS DEL PARAGUAY Y DE ITAPÚA COMO PRINCIPAL COMPONENTE DE LA REGIÓN SUR DEL PAIS.

Para el funcionamiento de una planta de recepción, almacenaje y despacho de combustibles para la región sur del Paraguay, es imprescindible tener en cuenta las condiciones y características que presenta el Paraguay en relación a su ubicación y características geográficas y sus aspectos socio-económicas.

Paraguay está ubicado en el centro de la cuenca del Río de la Plata, una de las más importantes del planeta. Dos de los principales ríos del sistema hídrico zonal- el Paraguay y el Paraná- afectan directamente su territorio.

Esta situación colocó al Paraguay en una posición inmejorable en la década del sesenta y principios de los setenta, cuando las dos economías más grandes de Sudamérica- el Brasil y la Argentina- empezaron los estudios y las negociaciones para el aprovechamiento del potencial hidroenergético de los ríos de la cuenca. Luego de la construcción de la represa de Acaray, en 1969, el Paraguay empezó a exportar sus excedentes de energía eléctrica a las ciudades del estado de Paraná, en el Brasil, y a las de la provincia argentina de Misiones.

La explotación hidroenergética tanto con Brasil, con la represa de Itaipú, como con la Argentina con Yacyretá, asegura el acceso a electricidad a las empresas e industrias asentadas en ambos países.

En virtud de su ubicación geográfica, Paraguay juega un papel determinante en el futuro de otros tres grandes proyectos de desarrollo regional. La Hidrovía –trabajos de profundización del cauce del río Paraguay, rectificación de algunos de sus tramos y construcción de nuevos puertos en sus riberas- tornará más fácil y asegura la salida de la producción económica del centro del Brasil y de nuestro país a través de la desembocadura del Río de la Plata.

Se debe tener en cuenta que el Río Paraná y Paraguay son las vías de transporte de los combustibles que el mercado paraguayo consume; que son traídos desde el Río de la Plata en barcazas especialmente preparadas para el efecto.

Desde el punto de vista económico, el Paraguay hace parte del bloque de países que comúnmente se denominan del Tercer Mundo, subdesarrollados o en vías de desarrollo, que tienen como característica esencial el bajo grado de industrialización.

La producción del país tiene como componentes principales:

- El sector agrícola, responsable del 16% del Producto Interno Bruto (PIB).
- El sector industrial, que representa el 14,3% del PIB.
- El sector ganadero con 7,6%.
- El sector de servicios básicos (electricidad, agua y servicios sanitarios, y transporte y comunicaciones), que aporta el 10,3% del PIB.
- El sector de comercio y finanzas con una participación de 25,4% en el PIB.

Una síntesis de la situación socioeconómica actual del Paraguay se presenta en el siguiente maletín macroeconómico⁷:

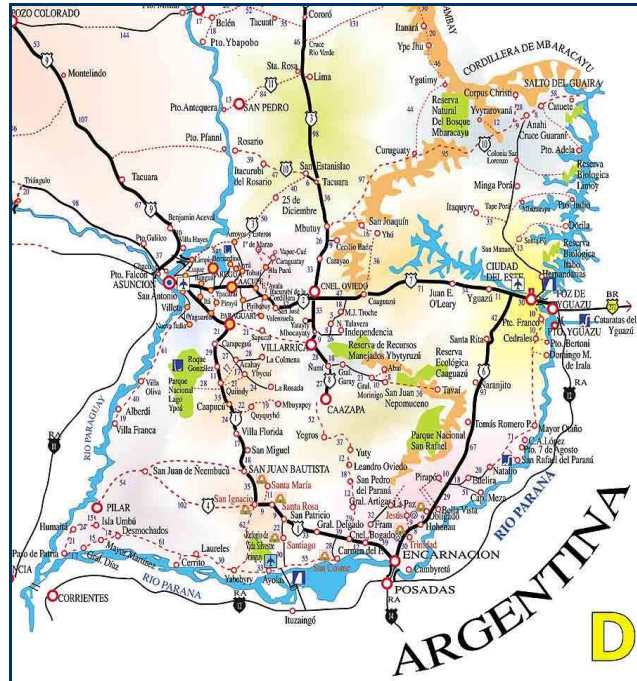
- Inflación de junio de 2005: -0,1%
- Inflación acumulada de 2005: 5,1%
- Inflación acumulada de 2004: 2,8%
- Inflación acumulada de 2003: 9,3%
- Inflación acumulada de 2002: 14,6%
- Población total: 5.742.006 personas (estimación al 2004)
- Población Económicamente Activa (PEA): 2.762.459 personas (63,4%)
- Hombres: 50% Mujeres: 50%
- Población Económicamente Inactiva (PEI): 1.592.459 (36,6%)
- Población ocupada: 2.560.612 (92,7%)
- Tasa de desempleo total (2004): 10,9% de la PEA
- Con vehículo: 21,6%
- Tasa de crecimiento poblacional: 2,3%
- PIB (2001): USD 6.850 millones

⁷AFP. (2005). Nueva York. Estados Unidos.

- PIB (2002): USD 5.391 millones
- PIB (2003): USD 5.531,1 millones
- PIB (2004): USD 7.151 millones (estimativo)
- PIB per cápita (2001): USD 1.216
- PIB per cápita (2002): USD 934
- PIB per cápita (2003): USD 998
- PIB per cápita (2004): USD 1.173
- Déficit fiscal (2002): G. 976.642 millones
- Déficit fiscal (2003): G. 197.598 millones
- Superávit fiscal (2004): G. 648.696 millones
- Deuda externa (a mayo 2005): USD 2.369,4 millones
- Dólar (cierre del viernes a la venta): G. 6.000
- Salario mínimo: G. 1.089.103
- Depósitos del sector privado en moneda nacional: (mayo 2005): G. 4.226 mil millones
- Depósitos del sector privado en moneda extranjera (mayo 2005): USD 918,8 millones
- Créditos bancarios al sector privado en moneda nacional (mayo 2005): G. 2.736,1 mil millones
- Créditos bancarios al sector privado en moneda extranjera (mayo 2005): USD 439,4 millones
- Rentabilidad bancaria (febrero 2005): 3,5%
- Liquidez del sistema bancario (febrero 2005): 25,5%
- Morosidad (enero 2005): 10,65% (moneda extranjera), 10,54% (moneda local)
- Exportaciones registradas (mayo 2005): USD 721,3 millones
- Importaciones registradas (mayo 2005): USD 1.013,3 millones

- Reservas internacionales: USD 1.273,7 millones (04/07/05)

Cuadro 10: Centro, Sur y Este de la Región Oriental del Paraguay



A partir de las informaciones obtenidas de los datos estadísticos del último censo poblacional realizado por la Dirección Nacional de Estadísticas y Censos del Paraguay y datos contenidos en el informe del PNUD sobre el desarrollo humano en Paraguay, Itapúa es el séptimo departamento del Paraguay, cuya capital es la ciudad de Encarnación, distante a 370 Km. de la Asunción; ubicada al sur del país, sobre la margen derecha del río Paraná. Los primeros pobladores de la zona fueron los guaraníes es un departamento cosmopolita pues sus habitantes esta integrado por mas de 20 naciones de todo el mundo.

- **Superficie:** 16.525 Km.
- **Población:** 417.807 habitantes. La población actual del departamento de Itapúa es de aproximadamente 450.000 de habitantes distribuidos de la siguiente manera:
- **Distribución Social:**

- Clase alta 10%
- Clase media 20%
- Clase trabajadora pobre 60%
- Clase pobre marginal 10%
- **Asentamiento:**
 - Población urbana 30%
 - Población rural 70%
- **Demografía:** El departamento de Itapúa cuenta con una población de 417.8078 habitantes, el 70,7 % se encuentra en el área rural y el 23,3 % en el área urbana. La tasa media anual de crecimiento de la población es de 3,6 %.
- **Sector Comercial:** La actividad comercial del departamento de Itapúa especialmente en la ciudad de Encarnación, ha aumentado considerablemente en los comercios de los distintos ramos.
- **La Agricultura:** Esta actividad se ha aumentado considerablemente en cuanto a la cantidad de plantaciones y en el costo de los productos, como así también en cuanto a la producción debido a las excelentes condiciones climáticas en las épocas de cosechas. En este departamento se cultivan, soja, trigo, algodón, maíz, arroz, yerba mate, tung.
- **Sector Industrial:** Existen numerosas industrias en la zona que realizan sus actividades normalmente, especialmente la industria yerbatera en la localidad de Bella Vista y otras localidades.
- **Actividades ganaderas y forestales:** El ganado bovino corresponde al 5,6 % de la existencia nacional. La cría de porcinos es una actividad que podemos destacar en el departamento, pues representa el 20 % de la existencia en el país. Además existen una alta producción de ganado ovino, caprino y equino, así como la producción de aves como el pollo – la gallina en toda la región. Continúan en aumento los establecimientos ganaderos en la zona. El mejoramiento de la calidad hace que este rubro vaya ganando paulatinamente

consideración. Las pocas zonas boscosas que existen en el departamento están situadas al Sur Este, formando parte del Parque Nacional “San Rafael”.

EL ANÁLISIS DEL MERCADO PARAGUAYO DE COMBUSTIBLES Y SUS IMPLICANCIAS EN LA PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA GENERAR VENTAJAS COMPARATIVAS Y COMPETITIVAS

Antiguamente las empresas tenían su supervivencia garantizada sobre la base de mercados cautivos. En la industria en general, estos clientes se aseguraban por la existencia de distintos tipos de barreras de entrada al negocio, esto es, diferentes restricciones a la oferta lo que no generaba condiciones de competencia. Hoy la situación en general es bastante más competitiva y, en este contexto, se debe comprender a cabalidad el concepto de competencia o competitividad y lo que implica para una organización o empresa actuar en el marco de una estrategia competitiva.

El concepto de estrategia tiene diferentes significaciones dependiendo del ámbito en la que se aplica. Para los fines de este trabajo se adoptarán definiciones concretas referidas al ámbito de las organizaciones empresariales.

Según Rico, *“la estrategia es un sistema de actividades, diseñado a medida, para lograr el resultado único que la empresa quiere alcanzar en el mercado objetivo”*⁸

Lardent dice que *“Estrategia es la capacidad y la acción de combinar y emplear los recursos para obtener un objetivo”*⁹

Por su parte, Peter Drucker¹⁰ considera que la información es la base primordial para formular una estrategia por eso la define como un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre, puesto que las estrategias deben basarse mas en criterios y análisis objetivos

⁸Fuente://<http://www.bcp.gov.py.htm>

⁹Rico, Rubén Roberto (2001). Calidad Estratégica Tota: Total Quality Management. Ediciones Macchi. Buenos Aires. Argentina. Pág. 38

¹⁰Lardent, Alberto R. (2001). Sistemas de Información para la Gestión Empresarial. Planeamiento, Tecnología y Calidad. Primera Edición. Editorial Prentce Hall y Pearson Educación. Buenos Aires. Argentina. Pág. 14.

que en las experiencias o la intuición que en no todas las organizaciones ni a todos los gerentes les funciona.

Según Porter¹¹, la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector industrial o de servicio en las cuales compite. En este sentido “(...) *la estrategia competitiva consiste en posicionar una empresa para aprovechar al máximo el valor de las capacidades que la distinguen de sus rivales.*”¹² Su fundamento se basa en “(...) *tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria (...)*”¹³

El elemento fundamental de este concepto lo constituye obviamente el competidor o rival, lo cual implica la necesidad de conocerlo. Porter establece que “*la competencia determina el éxito o fracaso de las empresas.*”¹⁴ En tal sentido, este autor sostiene que “*la estrategia competitiva es la búsqueda de una posición favorable dentro una industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia*”

En el marco del problema abordado en la investigación, para que una empresa de recepción, almacenaje y despacho de combustibles derivados del petróleo en la región sur del Paraguay, logre ventajas comparativas y competitivas en su desempeño, debe conocer el medio en el cual ha de operar. Esto implicaría desarrollar un análisis exhaustivo de la situación actual y la proyección del mercado de combustibles del Paraguay. En tal sentido, en apartados siguientes se desarrolla un análisis detallado de las características y condiciones de este mercado y a partir del cual se plantean las bases para fundamentar la hipótesis de la investigación.

Por otra parte, la estrategia comparativa es un término definido por David Ricardo a comienzos del siglo XIX, que explica los beneficios que obtienen todos quienes participan en el comercio internacional. También se la denomina teoría del coste comparativo.

¹¹Flaherty, John E. (2001) Peter Drucker. La esencia de la administración moderna. Prentice Hall. México. Pág. 99

¹²Porter, Michael E. (2004) Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. 32ª reimpresión. Compañía Editorial Continental. México. Pág. 19.

¹³Ibíd. Pág. 65.

¹⁴Ibíd. Pág. 51.

La misma afirma que, en unas condiciones técnicas dadas, el producto total que se obtiene de la especialización y el cambio, en lugar de la autarquía y el aislamiento económico, se maximizará si cada país o región se especializa en la producción de aquellos bienes o servicios en los que su coste comparativo sea relativamente menor. Aunque Ricardo formuló tal principio sólo para el comercio internacional destacó también que el mismo es claramente aplicable a todas las formas de especialización o división del trabajo e intercambio, ya sea entre personas, empresas o naciones.

Continuando con el marco conceptual, cabe aquí desarrollar los aspectos o fuerzas que conforman la estructura de la competencia en un mercado.

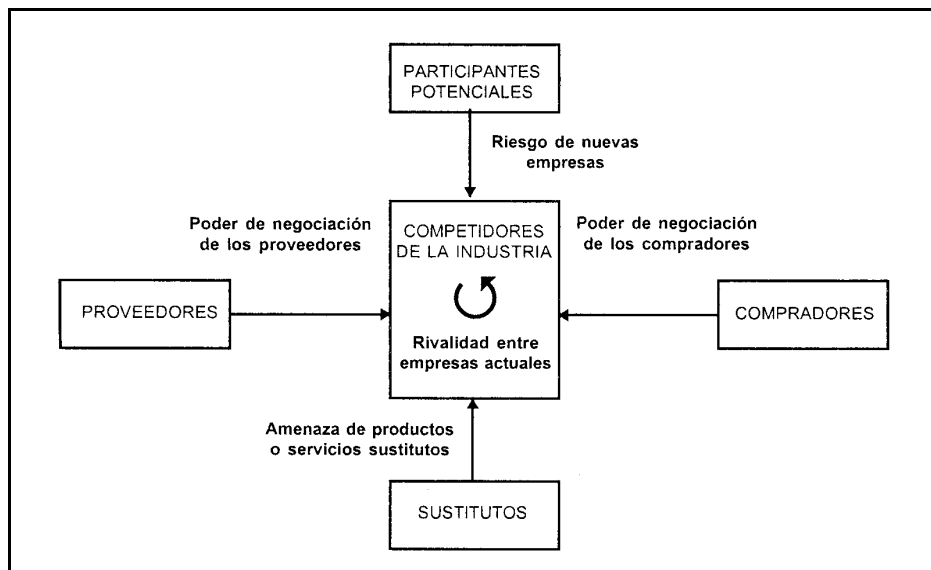
La estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas de juego competitivas así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para una empresa. La clave se encuentra en las distintas habilidades que puede desarrollar la organización para actuar en un marco de competitividad.

Porter, establece que la situación de la competencia en un sector industrial o de servicio depende de cinco fuerzas competitivas básicas:

- Rivalidad entre competidores actuales.
- Poder de negociación de los compradores.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Amenaza de ingreso de nuevos competidores.
- Presión de productos sustitutos.

El cuadro siguiente ilustra la estructura compuesta por estas fuerzas:

Cuadro 11: Fuerzas que impulsan la competencia de la industria.



Fuente: PORTER, M. (2004). Pág. 20

La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial de un sector industrial, en donde el potencial de utilidades se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido. No todos los sectores industriales o de servicio tienen el mismo potencial.

Para Porter, estas fuerzas determinan la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector industrial, y la fuerza o fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia. Estas fuerzas adquieren relevancia al conformar la competencia en cada sector industrial.

En el caso concreto del funcionamiento de una planta de recepción, almacenaje y despacho de combustibles para la región sur del Paraguay, estas fuerzas deben ser analizadas, tomando como punto de referencia a la inserción de un nuevo participante en el mercado.

En tal sentido, bajo las condiciones actuales, las ventajas comparativas y competitivas se fundamentan en el hecho de que existen deficiencias en la atención al mercado comprendido por la región sur del Paraguay en términos demográficos y geográficos; un esquema monopólico que restringe la libre competencia, principalmente en el rubro del gasoil (que constituye el 80% de la estructura de la matriz de consumo del mercado de

combustibles derivados del petróleo del país y que genera el fenómeno de la *dieselización* del mismo); el estado paraguayo tiene una estructura de costos poco clara y una política subsidiaria inadecuada que genera un mercado anacrónico. A esto se debe agregar la ineficiencia del estado como empresario para generar ventajas comparativas y competitivas en el rubro. Obviamente, estas condiciones sirven de base para un futuro mercado, a partir de las proyecciones que se vienen proponiendo en el Paraguay: Una presión de los organismos multilaterales al estado paraguayo para desregular el mercado, eliminar el subsidio y la creación de la ley de combustibles que permita la desmonopolización del mercado, el reordenamiento de la política fiscal.

En base a la situación prospectiva del mercado paraguayo de combustibles, como participante potencial, anticipándose a otras empresas, el funcionamiento de una planta de recepción, almacenaje y despacho de combustibles para la región sur del Paraguay generaría ventajas competitivas y comparativas ofreciendo una mayor capacidad de atención como proveedor de un segmento de mercado de alto consumo, como lo es la región sur del país, a partir de una posición geográfica estratégica, con una logística que permita ahorrar recursos económicos y temporales; en un marco incipiente de amenaza de productos sustitutos.

A continuación se desarrolla un análisis sintético de las fuerzas que impulsan la competencia de la industria.

Las fuerzas competitivas y el funcionamiento de una planta de recepción, almacenaje y despacho de combustibles para la región sur del Paraguay

La rivalidad existente entre las firmas puede generar altos costos fijos o de almacenaje, falta de diferenciación o los costos ocasionados al cambiar de proveedores de bienes y/o servicios (*switching costs*), la mejora de la capacidad al hacer grandes incrementos, diversos competidores y las altas barreras para la salida.

“El riesgo de que ingresen más participantes en una industria dependerá de las barreras actuales contra la entrada y también de la reacción previsible por parte de las

*empresas ya establecidas.*¹⁵ Si las barreras son altas y/o el recién llegado puede esperar una viva represalia por parte de los competidores establecidos, la amenaza de ingreso es baja.

Se parte de la premisa de que el funcionamiento de una planta de recepción, almacenaje y despacho de combustibles para la región sur del Paraguay busca instalarse en el mercado como participante potencial con ventajas competitivas y comparativas. Por lo tanto, las barreras para su ingreso son las condiciones actuales de monopolio y las políticas estatales citadas más arriba, que serían superadas a partir de la aplicación de las condiciones adecuadas planteadas mas arriba.

Entre las barreras de ingreso para una nueva empresa en el mercado que propone Porter, se podrían desarrollar las principales restricciones, que se podrían dar en el mercado, para el funcionamiento de una planta de recepción, almacenaje y despacho en la región sur del Paraguay:

- **Diferenciación del producto:** Aspecto que puede ser aprovechado por la planta instalada en la región sur, ofreciendo un producto de calidad y cantidad certificadas, mediante procesos controlados con tecnologías adecuadas.
- **Requisitos de capital:** Una empresa que quiera atender el mercado de combustibles en la región sur del Paraguay tendrá la necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir invirtiendo en activos fijos como tanques, bombas, maquinarias, equipos y tecnologías de punta para el manejo de inventario.
- **Costos cambiantes:** costos que tiene que hacer el comprador al cambiar de un proveedor a otro. Estos pueden incluir costos de reentrenamiento del empleado, equipo auxiliar, costo y tiempo para probar y calificar a nueva fuente, etc. El estado como empresa tiene estas desventajas, con estructuras pesadas y burocráticas, al tener que licitar todas sus adquisiciones, lo cual obviamente genera mayores costos. Estas desventajas que sufre la petrolera estatal pueden

¹⁵Porter, Michael E. (2002) Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. . 2ª Edición. Compañía Editorial Continental. México. Pág. 1.

ser aprovechadas con el funcionamiento de una planta con instalaciones y procesos eficientes en recepción, almacenaje y despacho de combustibles.

- **Acceso a los canales de distribución:** al grado en que los canales lógicos de distribución para el producto ya han sido servidos por las empresas establecidas, la nueva empresa debe persuadir a los canales de que acepten su producto mediante reducción de precios, asignaciones para publicidad compartida y similares, lo cual reduce las utilidades. Sin embargo, en el contexto de la investigación, esta situación se da en forma inversa, al no ser atendidos competitivamente los canales de distribución para la región sur del Paraguay. Con una planta que distribuya combustibles para esta región se puede lograr mayor efectividad en la atención de los canales de distribución para esta zona, lo cual haría que el acceso a los mismos resulte altamente factible.
- *Desventajas en costo independientes de las economías de escala:* las desventajas más críticas son:
 - *Ubicaciones favorables:* A pesar de ser una región geográficamente estratégica el mercado que comprende la región sur del Paraguay está desatendida, con lo que el funcionamiento de una planta que provea de combustibles a esta región puede generar ventajas comparativas y competitivas y que, a partir de que se de esta situación, las barreras de entrada serían generadas para los nuevos participantes.
 - *Subsidios gubernamentales:* Este aspecto constituye una de las principales barreras que presenta actualmente el mercado de combustibles del Paraguay, ya el Estado de este país ejerce una política subsidiaria en la comercialización del gasoil, lo cual limita en gran medida la posibilidad de que nuevas empresas puedan participar en el mercado. Para que se pueda dar las condiciones adecuadas para generar ventajas comparativas y competitivas con el funcionamiento de una planta en la región sur, la situación planteada se debe revertir.

- *Curva de aprendizaje o de experiencia:* Con el funcionamiento de una planta en la región sur, la curva de aprendizaje se constituiría en una barrera importante para los nuevos participantes.
- ***Política gubernamental:*** en las condiciones actuales del mercado de combustibles en el Paraguay, el gobierno de este país, limita el ingreso de una empresa, ya que no existe libre competencia, restringida por la política monopólica y subsidiaria en la comercialización del gasoil. Sin embargo, mas adelante se plantean las condiciones prospectivas adecuadas que permitirían el logro de ventajas comparativas y competitivas con el funcionamiento de una planta de recepción, almacenaje y despacho de combustibles para la región sur.

Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición.

Según Porter, algunas formas de competir, en especial la competencia de precios, son sumamente inestables y muy propensas a dejar a todo un sector industrial peor, desde el punto de vista de la rentabilidad. El citado autor enumera varios factores estructurales que interactúan entre sí¹⁶:

- ***Gran número de competidores o igualmente equilibrados:*** En las condiciones actuales del mercado paraguayo de combustibles, al no existir libre competencia, la intensidad de la rivalidad en este sector no se hace notar.
- ***Costos fijos o de almacenamiento elevados:*** Crean fuertes presiones para que las empresas operen a plena capacidad, lo cual suele conducir a una escala de precios descendentes cuando existe capacidad en exceso. Una situación relacionada con los costos fijos es aquella en la cual los combustibles, una vez recepcionados, resulta costoso mantenerlos almacenados. La estrategia competitiva y comparativa para una planta de recepción almacenaje y despacho

¹⁶Ibíd. Pág. 23.

de combustibles para la región sur del Paraguay consistiría en un sistema de logística acorde a los volúmenes de consumo del mercado a ser atendido. Lo ideal sería que se mantenga la cantidad económica de la orden (EOQ).

- **Falta de diferenciación o costos cambiantes:** cuando se percibe el producto o servicio casi sin diferencia, la elección por parte de los compradores está basada en el precio y el servicio, y da como resultado una intensa competencia por precio y servicio. La ventaja competitiva y comparativa para una planta que funcione en la región sur constituirían una mayor capacidad de respuesta al consumidor y la agilidad en el despacho de los combustibles.
- **Fuertes barreras de salida:** son factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a las empresas compitiendo aún cuando estén ganando rendimientos bajos.
 - Activos especializados, infraestructura específica para el funcionamiento de una planta de recepción, almacenaje y distribución que implicaría el abandono de los mismos, al no ser reutilizables.

Presión de productos sustitutos

Los productos sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial colocando un tope sobre los precios que las empresas en la industria pueden cargar rentablemente. La identificación de los productos sustitutos es cosa de buscar otros productos que puedan desempeñar la misma función. Los productos sustitutos que merecen la máxima atención son aquellos que a) están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el producto del sector industrial o b) los producidos por sectores industriales que obtienen elevados rendimientos.

En el caso concreto del problema abordado en la investigación, si bien se presenta la posibilidad de la presión de productos sustitutos como combustibles alternativos (biodiesel), las condiciones para que estos se constituyan en tales presentan limitaciones tales como: a) la producción del biodiesel en gran escala, como para satisfacer la demanda total,

actualmente resulta inviable ya que las restricciones son la falta de materia prima suficiente, la parafina (subproducto en el proceso de producción de biodiesel) no tiene un mercado asegurado y sería un desecho sin aplicación y, el punto de combustión de este combustible es muy elevado (se congela a aproximadamente 10°C). Se sabe que en Europa, se produce biodiesel que cubre alrededor del 20 % de la demanda de combustibles mediante mezclas adecuadas con el gasoil. Finalmente, ante esta situación y de todos modos, una planta puede adecuar su infraestructura para la recepción, almacenaje y despacho de este producto sustituto.

Existe la posibilidad de que con el tiempo, las reservas mundiales de petróleo vayan llegando a su pico de producción y, a partir de este, se genere una disminución en su capacidad productiva; esto generaría altos costos de extracción del crudo y ante un aumento de la demanda de mercados emergentes, supondría una crisis del mercado mundial del petróleo. Ante esta eventualidad, el Dr. Enrique Ibarra de Robert, analista político internacional plantea la posibilidad de que, en el futuro, la energía que sustituya al petróleo sea la energía atómica a través de la fusión del átomo.

Se considera aquí que vale la pena tener en cuenta los aspectos tratados aquí, sin embargo resultan aún incipientes estos factores de presión como productos sustitutos y mal se podría evaluar en forma exhaustiva sus amenazas.

Poder negociador de los compradores

Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos.

Porter establece que un grupo de compradores es poderoso si¹⁷:

- *Está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.*

¹⁷Ibíd. Pág. 33-36

- *Los combustibles que compra el sector industrial representan una fracción importante de los costos o compras del comprador.*
- *Los combustibles que se compran para el sector industrial son de calidad estándar o no diferenciados.*
- *Si enfrenta costos bajos por cambiar de proveedor.*
- *Los compradores plantean una amenaza de integración hacia atrás.*
- *El comprador tiene información total.*

En el caso de los potenciales clientes (emblemas) de una planta de recepción, almacenaje y despacho de combustibles para la región sur del Paraguay se presenta la posibilidad de que su poder negociador se derive del volumen de su compra (aproximadamente 15.000 m³ mensuales) y una eventual alianza para generar algún tipo de presión. Se podría dar también algún tipo de capacidad de integrar hacia atrás. Una tercera posibilidad sería el hecho de que los compradores opten por productos sustitutos que le generen algún tipo de ventaja comparativa. Por otra parte, la planta de combustibles puede mejorar su posición estratégica encontrando compradores que tengan un poder de compra mínimo para influirla en forma adversa.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con subir precios o bajar calidad de los productos. Las condiciones que hacen poderosos a los proveedores tienden a ser el reflejo de las que hacen poderosos a los compradores.

Porter dice que un grupo de proveedores es poderoso si ocurre que¹⁸:

- Este dominado por pocas empresas y más concentrado en el sector industrial al que vende.
- No estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector industrial. En este caso, se puede dar la posibilidad de que la planta de

¹⁸Ibíd. Pág. 40-43

recepción, almacenaje y despacho de combustibles tenga la capacidad de incorporar en sus procesos el biodiesel como producto complementario y se reduzca el poder negociador de los proveedores.

- La empresa no es un cliente importante del grupo proveedor.
- Que los proveedores vendan un producto que sea un insumo importante para el negocio del comprador.
- Que el grupo proveedor represente una amenaza de integración hacia adelante.

Las condiciones que determinan el poder de los proveedores no solo están sujetas a cambio sino que a menudo fuera de control de la empresa.

En adelante se analizarán los factores tratados hasta aquí desde una perspectiva de la realidad actual y prospectiva del mercado de combustibles en el Paraguay y sus implicancias para el funcionamiento de una planta de recepción, almacenaje y despacho de los derivados del petróleo para la región sur del país que genere ventajas comparativas y competitivas.

La situación del mercado paraguayo de combustibles y la necesidad de un cambio planeado para la propuesta de ventajas comparativas y competitivas para el mercado de combustibles de la región sur del Paraguay

En este apartado se debe partir, necesariamente, de las condiciones actuales que presenta el mercado paraguayo de combustibles derivados del petróleo y los cambios estructurales que se deben dar en este contexto para que se den las ventajas comparativas y competitivas con el funcionamiento de una planta de recepción, almacenaje y despacho de combustibles para la región sur.

En primer término, se debe tener en cuenta que dicho mercado presenta la particularidad de estar monopolizado por la empresa estatal Petropar, como una de las características de un mercado en relación con la participación de los competidores en el rubro.

Al respecto, Kotler¹⁹, al hablar de las condiciones en las que operan las organizaciones de producción, establece cinco tipos de estructuras industriales:

- **Monopolio Puro:** cuando solo una firma proporciona cierto bien o servicio en un país o área determinados.
- **Oligopolio puro:** pocas empresas que producen en esencia la misma mercancía.
- **Oligopolio diferenciado:** empresas que producen bienes parcialmente diferenciados, en calidad, características, diseño o servicios.
- **Competencia monopolística:** consiste de muchos competidores capaces de diferenciar sus ofertas, en todo o en parte
- **Competencia pura:** consiste de muchos competidores que ofrecen el mismo producto y servicio.

En relación al mercado de combustibles derivados del petróleo en el Paraguay, la realidad actual es crítica porque no existe una libre competencia, el Estado paraguayo regula y subsidia los precios y monopoliza el mercado.

Según el consultor contratado por el Banco Mundial, Jorge Chamot, *“el mercado paraguayo, de acuerdo con la legislación existente es teóricamente libre”* (Ver Anexo 3). La Constitución Nacional del Paraguay, en su capítulo IX, de los Derechos Económicos y de la Reforma Agraria, artículo 107, hace referencia a la libertad de competencia: *“Toda persona tiene derecho a dedicarse a la actividad económica lícita de su preferencia, dentro de un régimen de igualdad de oportunidades. Se garantiza la competencia en el mercado. No serán permitidas la creación de monopolios y el alza o la baja artificiales de precios que traben la libre competencia. La usura y el comercio no autorizado de artículos nocivos serán sancionados por la Ley Penal.”*²⁰

¹⁹Ibíd. Pág. 43-44.

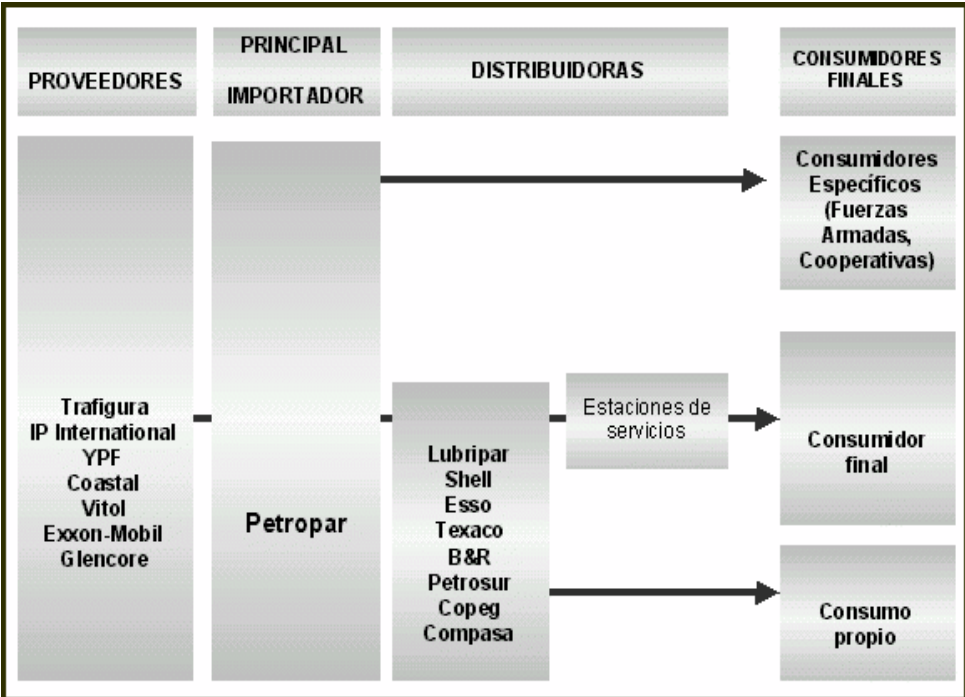
²⁰Kotler, P. (1996) Dirección de mercadotecnia. Análisis, Planeación Implementación y control. 8ª Edición Prentice-Hall Hispanoamericana S. A. México. Pág. 227.

Sin embargo, con el mercado de combustibles derivados del Petróleo, la carta magna del Paraguay es transgredida, por la empresa estatal Petropar ya que la misma ejerce, desde todo punto de vista el monopolio.

Para el ex Presidente de Petropar, el Ing. Ángel M. Recalde: *“Petropar es en la práctica un proveedor monopólico de gasoil en el mercado local debido a que sus precios están subsidiados por el Estado. Esto hace que ninguna otra empresa tenga interés en importar el combustible y venderlo localmente a precios de mercado, ya que su oferta estará siempre por encima de los precios artificiales que establece la petrolera estatal. Esta distorsión tiene un enorme costo para la empresa pública, que acumula a la fecha un patrimonio negativo superior a los 200 mil millones de guaraníes.”* (Ver Anexo 3)

La condición de monopolio por parte de Petropar se da en la comercialización del gasoil y el esquema que describe el flujo de dicho producto desde el proveedor hasta el consumidor final se observa en el cuadro siguiente:

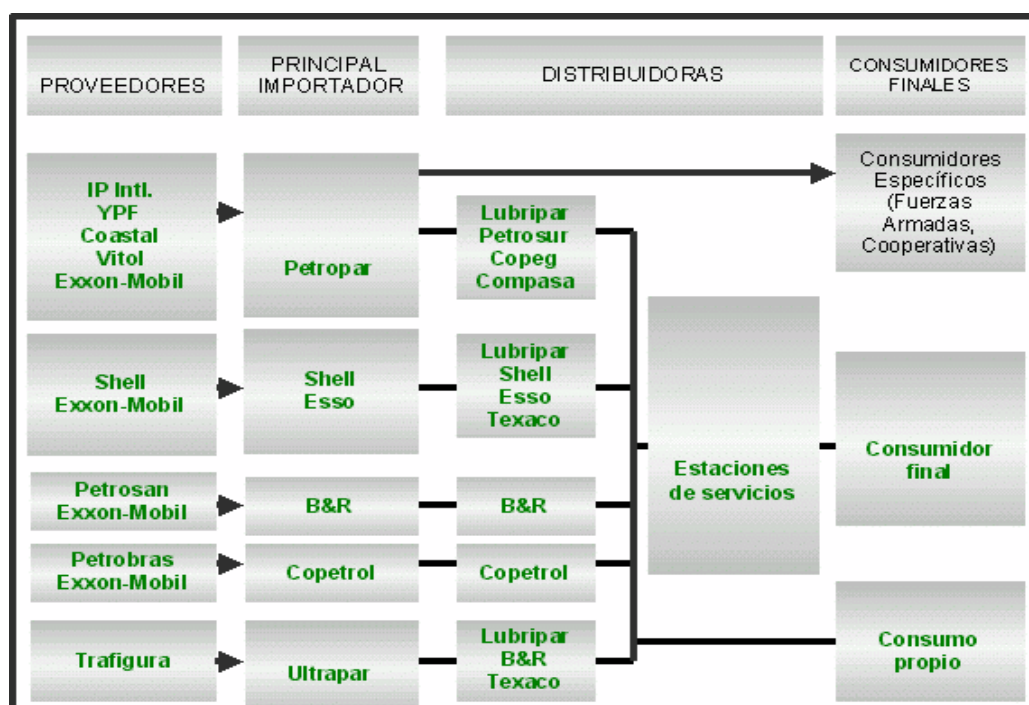
Cuadro 12: Estructura del sistema monopólico del mercado del gasoil en el Paraguay.



Fuente: Ultrapar

Sin embargo, no se da la misma situación con los demás productos derivados del petróleo, como las naftas, según se puede observar en el esquema siguiente del flujo comercial de los mismos:

Cuadro 13: Estructura del mercado desmonopolizado de otros combustibles derivados del petróleo en el Paraguay.



Fuente: Ultrapar

Por otra parte, la situación financiera de dicho ente estatal también es crítica. Chamot confirmó la conclusión a la que llegaron otros técnicos, “*que Petropar es hoy una empresa que técnicamente está en quiebra, puesto que tiene patrimonio negativo, debe mucho más de lo que vale y utiliza recursos del Estado de una manera ineficiente (...) la petrolera estatal absorbe constantemente pérdidas al vender (el gasoil) por debajo del costo y que por esa razón sufre una situación económico-financiera verdaderamente insostenible.*” (Ver Anexo 3).

Por otro lado, el mercado de combustibles derivados del petróleo en el Paraguay se ve afectado por un alto grado de corrupción. En tal sentido, la Diputada Nacional y ex presidenta de la Asociación de Propietarios de Estaciones de Servicios y Afines (Apeasa),

Blanca Mignarro, resaltó que el *“monopolio de hecho de Petropar en relación al gasoil, primero, siempre fue ilegal y, segundo, propiciaba uno de los tentáculos de corrupción más fuertes y que más desangran al país. Añadió que siempre existió una falta total de sinceramiento en el precio del gasoil, especialmente en lo relacionado con el supuesto subsidio del Estado al precio de este combustible”* (Ver Anexo 3).

Se podría afirmar que en el Paraguay las condiciones que hacen al entorno del mercado de combustibles derivados del petróleo, monopolizado por el Estado, constituye un ámbito de crisis que no visualiza una salida basada en planes y políticas estratégicas competitivas.

El futuro del mercado de combustibles derivados del petróleo en el Paraguay se ha de regir por una ley cuyo proyecto ha sido elaborado por consultores contratados por el Banco Mundial y técnicos propuestos por el Estado Paraguayo, el citado documento ha sido presentado al Congreso Nacional Paraguayo (Ver Anexo 5: Proyecto de Ley de Combustibles derivados del Petróleo y Biocombustibles).

El documento se puso a consideración de la Comisión de Fortalecimiento de Petropar, esta última, a cargo de Gerardo von Glasenapp. Según este último, *“los precios de los combustibles, los márgenes de bonificación de los operadores y las demás condiciones económicas de la cadena de suministro serán libres y sujetos exclusivamente a las fuerzas de oferta y demanda...”* (Ver anexo 3)

Por otra parte, el mismo Banco Mundial recomendó la creación de la Comisión Nacional de Combustibles (CONACOM) que se prevé en el mismo proyecto de ley citado más arriba.

La nueva legislación de combustibles busca asegurar²¹:

- Un régimen legal adecuado, eficiente y transparente para las actividades, los participantes y las instalaciones de la cadena de suministro de combustible.
- El suministro de combustibles en forma segura y eficiente, con precios competitivos y económicos para el consumidor final y la economía del país.

²¹ Constitución Nacional del Paraguay.

- La aplicación de normas internacionales de seguridad y protección de la salud pública, de los recursos naturales y del medioambiente en las instalaciones y operaciones de suministro de combustible.
- La calidad de los derivados de petróleo conforme a las normas establecidas. Una estructura institucional eficiente y transparente, con capacidad adecuada para la aplicación y fiscalización de la legislación.
- El desarrollo de la iniciativa empresarial en un mercado de libre competencia, sin intervenciones estatales, salvo en casos de riesgo de desabastecimiento previstos en la ley.
- Un sistema de información y monitoreo continuo de precios libres y otras condiciones de suministro que aseguren la transparencia del mercado.
- El fomento de la inversión en la infraestructura y la participación de nuevos agentes económicos en la cadena de suministro de combustibles.

Actualmente, dicho proyecto se encuentra en el parlamento paraguayo, para su estudio y aprobación.

Existen perspectivas para un futuro desregulado y desmonopolizado del mercado de combustibles en el Paraguay. El propio gobierno manifiesta intenciones claras al respecto como una salida a la crisis financiera de Petropar, en particular, y la grave e insostenible situación del mercado de combustibles en el país.

A modo de ejemplo, Recalde refirió que de acuerdo con los precios que alcanzó el crudo en el mercado internacional a fines de febrero de 2005, *"(...) la estatal llegó a perder hasta 400 guaraníes por litro si se consideran sus precios de venta. "Si estuviéramos compitiendo con las empresas privadas, de igual a igual, podríamos hacer los ajustes de forma casi inmediata"* (Ver Anexo 3).

Por otra parte el Banco Mundial cuestiona las pérdidas de Petropar, sosteniendo que *"el precio del gasoil no se puede fijar por decreto, sino sobre la base de los valores internacionales"* (Ver Anexo 3). El consultor del Banco Mundial, Jorge Chamot *"recomendó que*

hay que liberar al Poder Ejecutivo de la responsabilidad de la fijación de valores que, en realidad, son impuestos de manera arbitraria y artificial”.

El mismo profesional sostiene que el subsidio a los combustibles por parte del Estado paraguayo resulta negativo. *“Un subsidio debe ser bien dirigido, debe salir por el gasto y no por el ingreso, y hay que saber a quién va a llegar. Ya hemos visto que el subsidio general ciego en el caso paraguayo, a través de Petropar, ha llevado a esta empresa a una situación insostenible”* (Ver Anexo 3).

Agregó además que *“debemos sacarnos este concepto de la cabeza, sobre todo, considerando que los precios de los combustibles se rigen por la oferta y la demanda internacional”* (Ver Anexo 3).

El Banco Mundial ha propuesto al gobierno de Paraguay, liberar los precios de los combustibles derivados del Petróleo. Los precios de todos los combustibles serán fijados libremente por el mercado si se acepta la propuesta de marco regulatorio acercada por el Banco Mundial a las autoridades nacionales.

“Nadie controla los precios del petróleo en los mercados internacionales, sobre todo en un tipo de producto que fluye con mucha agilidad y dinamismo. Existe un solo mercado en el mundo, y el Paraguay no puede aislarse, no puede decir, “yo voy a tener mis precios del petróleo”, menos aún cuando no produce Petróleo.” (Ver Anexo 3)

Según el propio presidente de Petropar, Angel María Recalde, un proyecto de ley que está a punto de ser aprobado por el equipo económico y que será remitido en breve al Congreso permitirá a la petrolera fijar precios basados exclusivamente en las variaciones del mercado.

“Si bien es cierto que desde hace un tiempo Petropar tiene potestad de ajustar sus precios, eso se efectiviza luego de varias consultas con los ministerios del área económica y siempre que la medida no altere radicalmente algunas variables que hacen a las políticas económicas de Gobierno. La intención es que con esta ley el precio se libere efectivamente”.
(Ver Anexo 3)

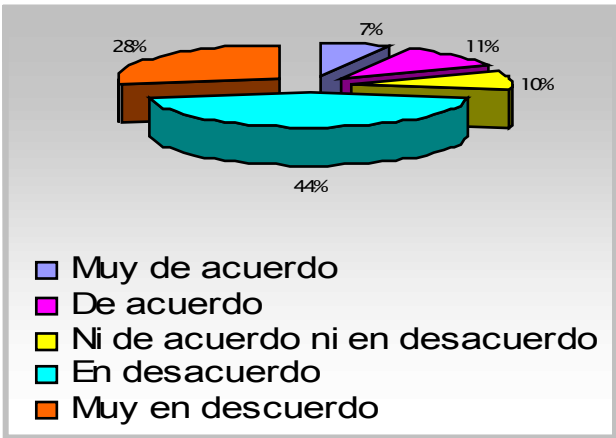
Por otra parte, al realizar una encuesta con el propósito de sondear las ideas subyacentes a la percepción de los consumidores finales, específicamente, al ser consultados sobre si *¿están de acuerdo con la actual política de comercialización de combustibles derivados del petróleo?*,

Siete de cada diez encuestados están muy en desacuerdo o en desacuerdo con la actual política. La proporción restante se reparte entre la indiferencia (uno de cada diez) o estar de acuerdo (dos de cada diez).

Tabla y gráfico 1: Consulta de opinión sobre la actual política de comercialización de combustibles en el Paraguay.

Indicadores de respuesta		fr%
Muy de acuerdo	9	7,1
De acuerdo	14	11,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	9,5
En desacuerdo	56	44,4
Muy en desacuerdo	35	27,8
TOTAL	126	100,0

Fuente: Elaboración propia



Los que están en desacuerdo y muy en desacuerdo con la política del Estado en relación a la comercialización de combustibles derivados del petróleo en el Paraguay, sostienen que:

- *“Es una política totalmente antidesarrollo, va contra la producción.”*
- *“Se monopoliza y eso perjudica al sector.”*
- *“El combustible es cada vez más caro y se exagera con el precio. El costo es muy elevado. La tasa impositiva a los combustibles es muy alta.”*
- *“El estado cada vez se aprovecha más de los trabajadores.”*
- *“Por que no hay competencia en los precios.”*
- *“Por el monopolio y la baja calidad de la infraestructura del sector.”*
- *“Por que debido a dicha política ocurren muchos desfases en la economía en general. “*

Ahora bien, ¿cual es el futuro ideal del mercado de combustibles en el Paraguay para generar ventajas comparativas y competitivas, desde la óptica del sector empresario privado y los consumidores finales?

Según el Ing. Ricardo Quintana, directivo de la empresa Lubripar, sostiene que para responder a esta pregunta, *“hay que definir a qué llamamos ventajas y desventajas. Si la ventaja es tener disponibilidad de producto a buen precio, en tiempo, un suministro permanente y confiable, flexibilidad para responder a demandas no previstas; entonces deberíamos tener en cuenta que, contar con una terminal de almacenaje de combustibles en la región sur será un elemento clave en cualquier logística de distribución.”* (Ver Anexo 3)

Para el gerente general de la Shell Paraguay Limited Ltda., Cíbar Granada, *“nuestro país (el Paraguay) debe definir el perfil del mercado para el gasoil, en un eventual caso de desregulación del precio”* (Ver Anexo 3). Esta postura gira en torno a la desregulación en base la definición de una estructura del mercado paraguayo, *“estableciendo el marco dentro del cual vamos a poder ingresar a dicho mercado; las condiciones bajo las cuales*

trabajaremos, y las inversiones que se requieren para asegurar la provisión del producto y del servicio, en el proceso importación y comercialización” (Ver Anexo 3).

En estas condiciones resultaría beneficiosa la liberación del precio, pero *“conforme a un escenario bien delineado, ya que incursionar en este mercado representa un consumo país mensual de 90.000/m3, y requiere de una estructura logística importante, lo que implica tanques, cargadores de camiones, facilidades portuarias, transporte fluvial y terrestre, stock necesario para administrar el negocio y capital para invertir” (Ver Anexo 3).* Granada también manifestó que el sector privado podría ofrecer mayores ventajas para la importación y comercialización del diesel, en relación a los precios finales.

Ante el anuncio oficial del gobierno de iniciar el proceso de desmonopolización del gasoil, luego de que concluya un diagnóstico ordenado por el Ejecutivo sobre las alternativas de desregulación. En tal sentido, el gobierno paraguayo dispuso la creación de la Comisión Nacional de Combustibles (CONACOM).

La desregulación del mercado del gasoil genera grandes expectativas en el sector combustible, y hay empresarios que sostienen que la libre competencia es el mejor mecanismo para transparentar el mercado. Según Cíbar Granada, *“todos sabemos que en un mercado competitivo el que más se beneficia es el consumidor final” (Ver Anexo 3).*

Para Granada, no existe otro mejor mecanismo que el de la libre competencia para liberar el precio del diesel y transparentar el mercado de combustibles. Añade que el impulso del juego de los factores económicos sea el que determine realmente quién va estar mejor o peor, o quién va a competir en mejores condiciones.

El Gobierno anunció que ya tiene decidido liberalizar el mercado de gasoil, luego de que concluya un diagnóstico ordenado por el Ejecutivo sobre las alternativas de desregulación.

Por otra parte, se debe tener en cuenta que la condición actual de monopolio y de precios regulados en el mercado paraguayo de combustibles, genera otra situación desventajosa para la región sur del Paraguay, atendiendo a que la principal planta de recepción almacenamiento y despacho de combustibles (especialmente del gasoil) es la empresa estatal

Petropar que funciona en la ciudad de Villa Elisa (departamento Central). Esta empresa no tiene previsto la instalación de una planta en la región sur del Paraguay, que pueda satisfacer las necesidades de la misma ofreciendo ventajas comparativas y competitivas.

Con la instalación de una planta en una posición geográfica estratégica como lo constituye el departamento de Itapúa, con un puerto sobre el Río Paraná, podría generar esas ventajas comparativas y competitivas. Sin embargo no se debe dejar de tener en cuenta ¿cuáles son las condiciones propicias para el efecto?

En tal sentido, el sector empresarial privado coincide en que, necesariamente, se debe dar la desmonopolización y desregulación del mercado en cuestión.

Ricardo Quintana, gerente general de Lubripar, manifestó que *“(...) bajo un esquema de comercialización abierto, sin injerencias políticas, ni regulaciones forzadas, es donde una buena logística se transforma en un elemento clave para la competitividad de las empresas, permitiendo competir con productos de calidad, buen precio y servicio.”* Bajo este esquema, el mismo profesional sostiene que las ventajas se basarían en *“(...) buen precio (al tener una logística más competitiva), calidad del producto y un buen servicio de entregas y respuestas a eventualidades.”* Además, hay que tener en cuenta que *“(...) la situación de mercado local, donde el precio de los combustibles, y particularmente el diesel que representa el 80% del consumo, esta regulado por el gobierno. Esto hace que la población deba pagar el costo adicional que representa el traslado del combustible desde Asunción a la zona, encareciendo el precio final del producto en, al menos, dicho costo”.* (Ver Anexo 3)

Reinaldo Ramírez gerente general de Ultaprar, manifiesta que *“un sistema de aprovisionamiento de combustible a la zona sur será competitivo, confiable y mas barato, pudiendo garantizar el abastecimiento del tamaño del mercado en la zona de Paraguay bajo estas premisas (condiciones desmonopolizadas y desreguladas del mercado). Obviamente la ventaja de rentabilidad de menor costo hace que esto se torne viable también como inversión.”* (Ver Anexo 3)

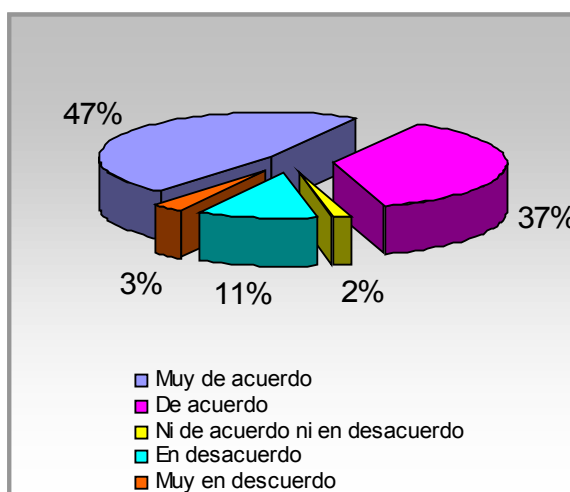
El citado profesional continuó diciendo que *la empresa que se situó en esta región (...) va a poner un pie muy fuerte, va a posicionarse de manera muy competitiva para lo que necesariamente se va a venir con el tiempo en el mercado*". (Ver Anexo 3)

Con relación a los consumidores finales, ante la pregunta: *¿Esta Ud. de acuerdo que en el Paraguay haya empresas que se dediquen libremente a comercializar combustibles derivados del petróleo, además de Petropar?*, la encuesta de opinión da cuenta que un 84 % de los encuestados está muy de acuerdo o de acuerdo con que en el Paraguay haya empresas que se dediquen libremente a la comercialización de combustibles derivados del petróleo.

Tabla y gráfico 2: Consulta de opinión sobre la actual libre competencia en la comercialización de combustibles en el Paraguay.

Indicadores de respuesta	f	fr%
Muy de acuerdo	59	46,8
De acuerdo	47	37,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	1,6
En desacuerdo	14	11,1
Muy en desacuerdo	4	3,2
TOTAL	126	100,0

Fuente: Elaboración propia.

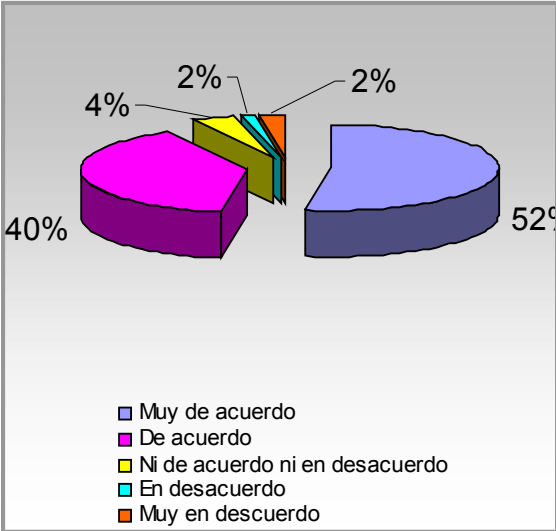


Además, en la misma encuesta se ha preguntado si ¿les parece beneficioso, para el consumidor final, que la región sur del Paraguay cuente con una planta local de suministro de combustibles derivados del petróleo? Al respecto, las respuestas también fueron positivas en una proporción de nueve de cada diez consultados, quienes sostienen estar muy de acuerdo o de acuerdo con respecto a la pregunta.

Tabla y gráfico 3: Consulta de opinión sobre la instalación una planta de comercialización de combustibles de combustibles en la región sur del Paraguay.

Indicadores de respuesta	F	fr%
Muy de acuerdo	66	52,4
De acuerdo	50	39,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	4,0
En desacuerdo	2	1,6
Muy en desacuerdo	3	2,4
TOTAL	126	100,0

Fuente: Elaboración propia.



Análisis estratégico del esquema de consumo de combustibles en el Paraguay

En los párrafos siguientes se desarrolla un análisis de la actual matriz de consumo de combustibles que hace al escenario del mercado paraguayo de comercialización de los derivados del petróleo.

La política impositiva del Estado paraguayo sobre el consumo de los combustibles

El Estado paraguayo tiene en vigencia un sistema de Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) que grava los combustibles derivados del petróleo. El siguiente cuadro ilustra los porcentajes correspondientes a dichos impuestos aplicados al consumo de los diversos tipos de combustibles.

Cuadro 14: Tasas impositivas vigentes en los países del MERCOSUR para los combustibles derivados del Petróleo – Año 2005.

PAISES	NAFTA DE OCTANAJE MENOR 85	NAFTA DE OCTANAJE MENOR 95	NAFTA DE OCTANAJE MAYOR A 95	GASOIL
Argentina	56%	52%	51%	50%
Bolivia	n/d	37%	32%	36%
Brasil	58%	58%	58%	29%
Paraguay	34%	34%	38%	18%
Uruguay	45%	51%	51%	22%

Fuente: Ministerio de Hacienda de Paraguay

Fuente: Ministerio de Hacienda de Paraguay.

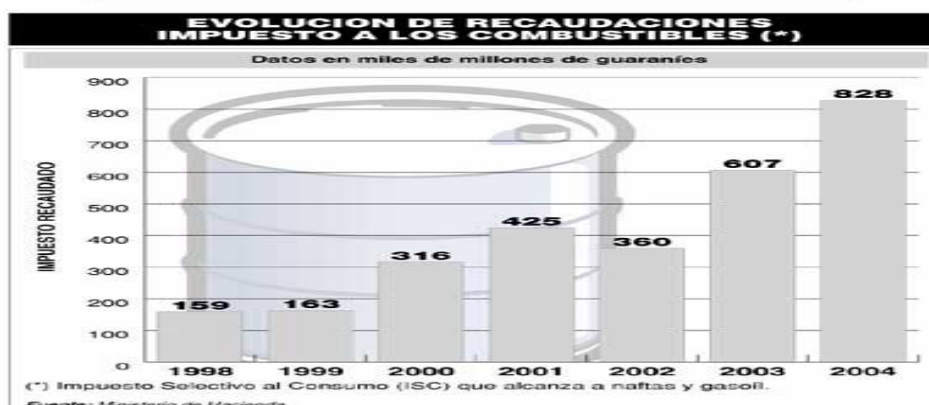
Una comparación entre los tributos cobrados en las naciones de la región muestra que nuestro país tiene cargas tributarias más reducidas; sin embargo, el precio cobrado por el diesel es el más elevado en zonas fronterizas con Brasil y Argentina. En materia impositiva, se debe advertir que en los últimos años la tasa del impuesto ha crecido de manera

importante, lo que se refleja en la gran dependencia que tiene el Fisco de las recaudaciones obtenidas gracias a los derivados del petróleo.

En lo que hace al impuesto aplicado a los derivados del petróleo, un repaso a las tasas que rigen en los diferentes países de la región (Ver Cuadro 14) lleva a la conclusión de que el Paraguay presenta las cargas tributarias más bajas, tanto a las naftas como al gasoil.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que el Paraguay es un país importador neto de combustibles, como lo es Uruguay, donde se observa que las tasas están en niveles superiores que hacen que los precios de venta al público también sean más elevados. Sin embargo, pese a que Paraguay posee las tasas impositivas más reducidas, llamativamente los precios finales al público son más elevados que en las zonas fronterizas, como el caso concreto de Foz de Yguazú (Brasil), Posadas y Clorinda (Argentina), sólo por citar casos concretos.

Una rápida mirada a la evolución de la tasa impositiva del Selectivo al gasoil arroja como resultado que en sólo cinco años el tributo abonado efectivamente por la ciudadanía se triplicó. Ello se aprecia en forma clara en la evolución de las recaudaciones impositivas que obtiene el Fisco en forma anual, que han venido creciendo en forma sostenida en los últimos años, a tal punto que se ha convertido en el segundo tributo más importante después del Impuesto al Valor Agregado (IVA).



Cuadro 15. Fuente: Ministerio de Hacienda de Paraguay.

Los costos operativos de Petropar y la estructura de costos en la comercialización de combustibles en el Paraguay

Respecto a la estructura de costos de Petropar, los profesionales entendidos en la materia siguen insistiendo en que hay ítems que pueden ser reducidos drásticamente, como el caso concreto del flete fluvial y del famoso "plus" o "premio" que paga la entidad. Asimismo, existen otros costos como los aportes intergubernamentales (dinero que debe remitir Petropar al Tesoro Central) y los 4 guaraníes para el Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones (MOPC).

Las decisiones asumidas por el Gobierno en los últimos años tienden a confirmar que está siguiendo las recomendaciones que, en su momento, apenas iniciado su mandato, le dejó el Banco Mundial a través de un documento denominado "Creando las condiciones para un crecimiento sustentable, opciones de política para la nueva administración".

Este documento es el resultado del trabajo de un equipo del Banco Mundial, dirigido por Peter M. Hansen. El mismo fue realizado durante marzo-mayo de 2003 y fue presentado a la nueva Administración el 27 junio de ese mismo año. El informe está compuesto por una síntesis y tres notas temáticas, las cuales se basan, a su vez, en 21 informes sectoriales.

Dicho informe, en lo referente al Impuesto Selectivo al Consumo de gasoil, sostiene que en particular, el Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) del 14% al gasoil es significativamente más bajo que en todos los otros países del Mercosur, donde los impuestos al gasoil se encuentran en el orden de un 30% (incluyendo el IVA; en Paraguay el gasoil está exento de IVA). El aumento de la tasa del ISC a un valor similar al del Mercosur generaría un aumento del PIB en rentas públicas adicionales. Y es importante destacar que el Poder Ejecutivo ya tiene las facultades legales para aumentar el ISC al gasoil (el límite superior existente en impuestos al combustible es de 50%). Mientras que el peso de un aumento en el tipo impositivo recaería fuertemente en el sector de la agricultura moderna, es precisamente este sector el que está orientado a la exportación y se ha beneficiado de una devaluación real significativa del guaraní en los últimos años y, por ello, es el sector que mejor puede hacerse cargo del aumento. En cuanto al sector del transporte, los vehículos pesados a gasoil son los que más deterioran las carreteras, y un aumento en el impuesto al gasoil podría ser justificado como una tasa legítima para el usuario. Además, el ISC al gasoil es un impuesto de recaudación eficiente, ya que se paga al por mayor al momento de su importación, y existen pocas posibilidades de evasión. De todas maneras, su estructura debería ser convertida de un ad valorem a un impuesto específico por litro, para dar estabilidad a las rentas públicas del Gobierno, así como para evitar fluctuaciones en el precio final al consumidor como resultado de las fluctuaciones en el precio mundial del petróleo.

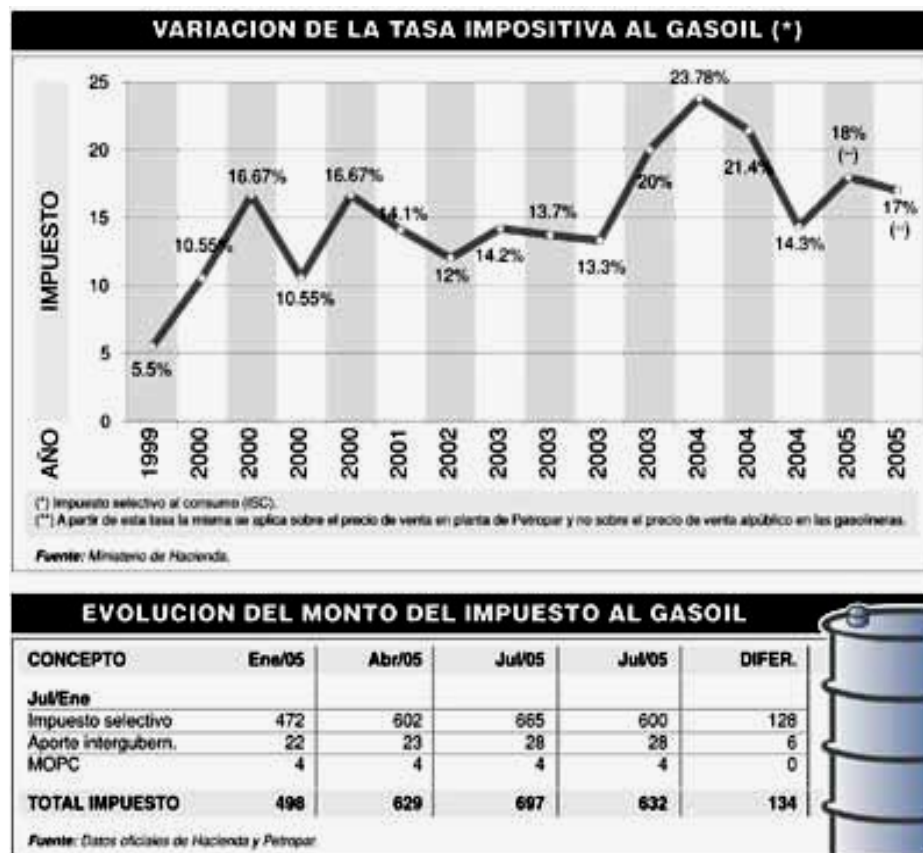
Cuadro 16: Estructura de precios del gasoil en el Paraguay.

ESTRUCTURA DE PRECIO DEL GASOIL					
(Datos en guaraníes)					
CONCEPTO	ANTES de 4 jul. (a)	ANTES 22 de jul. (b)	ACTUAL - (c)	DIFER. (c-a)	%
Neto Petropar	2.739	3.028	2.917	-111	-3,6%
Imp. selectivo	602	665	600	-65	-9,7%
MOPC	4	4	4	0	0%
Precio planta	3.345	3.697	3.521	-176	-4,7%
Bonificación	455	503	479	-24	-4,7%
Precio al público	3.800	4.200	4.000	-200	-4,7%

Fuente: Petropar

Fuente: Petropar

Cuadro 17: Variación de la Tasa Impositiva al Gasoil en el Paraguay.



Fuente: Petropar – Ministerio de Hacienda del Paraguay

Ante esta situación, el estado paraguayo debería aplicar una política impositiva que permita un nuevo equilibrio en la oferta global de combustibles en el país. Y para que esto se logre, se debe hacer una redistribución impositiva que haga que la oferta de productos al mercado le de las posibilidades al consumidor de poder optar por uno u otro combustible.

El esquema de consumo, la política fiscal en relación a los combustibles en el Paraguay y sus implicaciones en los procesos de refinamiento del crudo

Uno de los aspectos derivados de la política impositiva del estado paraguayo que hay que tener en cuenta es que, actualmente los impuestos selectivos a los combustibles aplicados por el mismo, generan un *desbalance* en el consumo de los diferentes combustibles derivados del petróleo.

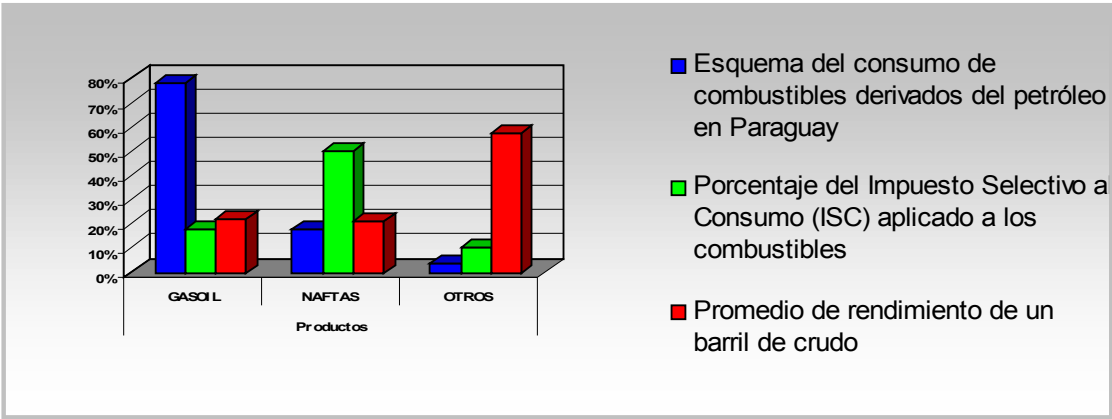
Eso se da teniendo en cuenta incluso el nuevo precio del diesel, ya que en este material nos estamos refiriendo a este combustible en concreto, que para nuestro país representa el 80% de la demanda del mercado.

Relacionado a lo anterior, el estado paraguayo ha originado las políticas que están vigentes y que representan una distorsión estructural en el mercado. Este es el único país en el mundo donde el 80% del combustible automotor es gasoil, y es poco feliz lo que está pasando en el mundo en relación con la situación de Paraguay.

En el cuadro siguiente se muestra un resumen de las relaciones entre los tres aspectos analizados.

Tabla y gráfico 4: Relaciones entre el consumo e ISC de derivados del petróleo en el Paraguay y el rendimiento del barril del crudo

RESUMEN DE RELACIONES ENTRE EL CONSUMO, ISC EN EL PARAGUAY Y RENDIMIENTO DE INDUSTRIALIZACIÓN DEL BARRIL DE CRUDO			
Dimensión	Productos		
	Gasoil	Naftas	Otros
1ª) Esquema del consumo de combustibles derivados del petróleo en Paraguay.	78%	18%	4%
2ª) Porcentaje del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) aplicado a los combustibles.	18%	50%	10%
3ª) Promedio de rendimiento de un barril de crudo.	22%	21%	57%



Fuente: Elaboración propia

La relación entre las tres dimensiones tratadas genera una situación de desbalance entre las mismas que se da con un alto consumo de gasoil en relación a los demás productos derivados del petróleo, fenómeno denominado como *dieselización* del mercado paraguayo de combustibles, por ser el más barato, lo que a su vez, hace que este mercado sea atípico en comparación a lo que normalmente se da en el mercado mundial, en donde se logra armonizar el consumo de los diferentes derivados en relación a las proporciones de estos, resultantes de los procesos de industrialización del crudo.

Este fenómeno implica un problema para el mercado paraguayo del petróleo. Al respecto resulta importante tomar en consideración las ideas de empresarios y especialistas en el tema, del sector privado.

Al consultar con los mismos sobre los aspectos relacionados a la política fiscal en relación a los combustibles, la matriz de consumo y la desregulación del mercado de gasoil en el Paraguay, las ideas son coincidentes.

Al respecto, el presidente de la Federación de la Producción, la Industria y el Comercio (Feprinco), Gustavo Volpe, afirmó que *“(...) la solución al problema del gasoil es la desregulación del mercado, para que se abra a la libre competencia.”* (Ver Anexo 3)

Por su parte, el Ing. Enrique Duarte, Presidente de Lubripar, dijo: *“somos partidarios de un mercado libre, creemos que la ley de la oferta y la demanda, regulará los precios en beneficio del consumidor, somos también partidarios que este sistema permitirá mantener un cierto control sobre las inversiones que el sector constantemente viene realizando, además, este sistema favorecerá a las empresas y estaciones de servicio más eficientes, mientras que las otras tendrán que adecuarse o mejorar”* (Ver Anexo 3)

Para el gerente general de la Shell Paraguay Limited Ltda., Cíbar Granada, *“nuestro país (el Paraguay) debe definir el perfil del mercado para el gasoil, en un eventual caso de desregulación del precio”.* (Ver Anexo 3)

Reinaldo Ramírez, expuso que *“(...) la desregulación tiene que traer aparejado un nuevo equilibrio de lo que es la oferta global de combustibles en el país y, de hecho, para que eso se logre se tiene que racionalizar o hacer una redistribución impositiva que haga que la oferta de productos al mercado le de las posibilidades al consumidor de poder optar por uno u otro combustible. Luego, hoy no hay opciones, hoy la opción es gasoil o tal vez gas licuado (...)”* (Ver Anexo 3)

Las tres ideas coinciden en la desregulación del mercado de combustibles; sin embargo, se deben rescatar las condiciones propicias para que se produzca dicha situación: un escenario adecuado que se base en *rebalanceo* impositivo entre las naftas y el gasoil, asociado a una reestructuración de la matriz de consumo de dichos productos en el país.

Al respecto, Canese y otros, sostienen que ante esta problemática se deben introducir ciertos cambios tales como *“Implementar un sistema de revalúo impositivo, donde la carga impositiva que recae actualmente sobre las naftas sea equiparada a la del gasoil, lo cual podría generar una disminución significativa en la dieselización del mercado”*²².

Se debe resaltar que estas condiciones se darían en un marco de la implementación de una política de desarrollo energético sostenible que comprometa la participación responsable de los actores (gobierno, capital privado y consumidores)

Aquí valen las expresiones de los mismos empresarios del sector privado de los combustibles quienes, en relación a la política fiscal, implementada por el gobierno en relación a los combustibles, no es la más adecuada, porque el actual sistema fiscal ha distorsionado el mercado (generando el fenómeno de la *dieselización* del mercado), agregando el la nueva matriz de consumo debe ser planificada en el marco de una política de desarrollo energético sostenible a nivel país y basada en la potenciación del insumo y la industria nacional (como el alcohol).

Reinaldo Ramírez apuntó que *“(...) lo tiene que haber, es un reordenamiento impositivo del estado; renunciar en algunos ítems que se puedan recuperar en otros, (...) debemos tener precios adecuados; para tener precios adecuados, tenemos que tener impuestos razonables* (como componente de este precio final). (Ver Anexo 3)

Además, a esta situación se agrega la condición desfavorable que asume el Paraguay como consumidor de productos derivados del petróleo, como consecuencia de su matriz de consumo. El mercado paraguayo distorsiona totalmente la leyes naturales de la industrialización del crudo, entonces, ¿qué sucede con la adquisición de combustibles por parte de Petropar?

Reinaldo Ramírez explica que *“cualquier empresa que va a abastecer al Paraguay, al querer comprar combustible del mercado internacional y se presenta interesado solamente en el gasoil no tendrá nunca un precio competitivo, porque lo que se tiene que*

²²Fuente: Proyecto de Ley de Combustibles derivados del Petróleo y Biocombustibles (Ver Anexo 5)

comprar es el corte de crudo o sea, por decir: el país necesita comprar un 30% de naftas, un 40% de gasoil y el restante 30%, combustibles industriales.” (Ver Anexo 3)

Estas proporciones no conciben con el esquema de consumo actual del país de acuerdo a lo expuesto más arriba y, a partir de esta situación, se deduce una nueva consecuencia que puede ser definida como una desventaja en el poder de negociar la provisión de los combustibles por parte de la petrolera estatal. Reinaldo Ramírez explica este fenómeno diciendo que *“(…) cualquier refinería del mundo te va decir que saca (refina) un 30% o un 40% de diesel (por barril de crudo). ¿Qué pasa? Nosotros, los paraguayos, le pedimos el doble de esto, y ¿de donde va a sacar ese doble?, a la refinería le sobra nafta, le sobra los demás productos, le sobra todo lo que no le pedimos, (...), “nosotros queremos solamente el bife de chorizo, y ¿qué hace con el resto de la vaca?”. La refinería tiene que rematar los productos que le sobran, porque tiene una sobreoferta.” (Ver Anexo 3)*

Esta situación obviamente, trae aparejada una situación poco propicia para la empresa estatal Petropar. Según Reinaldo Ramírez, las empresas proveedoras de Petropar le dicen *“(…) no hay problema, pero el gasoil en vez de costar X cuesta X + N, que no sabemos cuánto es N y jamás vamos a saber, porque depende de la cotización, (...) cuando salimos a negociar (se refiere al país representado por Petropar) ya tenemos un problema gravísimo en el precio del producto que vamos a comprar.” (Ver Anexo 3)*

Como una cadena de efectos, la situación analizada genera una consecuente deficiencia en la competitividad del estado paraguayo para negociar, el costo de reposición del producto y ahí entramos en un círculo de problemas cuya solución, se deriva en la provisión de gasoil a un mayor costo.

En tal sentido, Reinaldo Ramírez señala que: *“(…) se exporta ineficiencia de forma terrible, no se le da capacidad de negociar a la empresa estatal, y se le quita el costo, y de esa ineficiencia se importa un costo adicional, que luego se quiere resolver con el impuesto, se procede totalmente al revés; lo que realmente se debería hacer bien (...). La inversión es factible en condiciones de mercado razonable, de hecho que el mercado está ahí, el volumen está ahí, lo más peligroso que está haciendo hoy el estado es que está jugando con*

los impuestos y está subsidiando un producto que no debería subsidiar; entiendo a los productores agrícolas que quieren ser competitivos, pero no se debe olvidar a este obrero común, a los trabajadores que generan servicios, este consumidor no anda en un tractor. La idea principal es que se recomponga la oferta del combustible en el mercado de manera razonable, eso necesariamente va traer aparejada una redistribución impositiva de estos combustibles para generar las condiciones del mercado para que a su vez, los consumidores tenga la opción de comprar un vehículo naftero, diesel o que utilice GLP.” (Ver Anexo 3)

Ante la pregunta de ¿Cómo funcionaría la libre competencia en el aprovisionamiento, logística y mercadeo de combustibles derivados del petróleo en el Paraguay bajo condiciones desmonopolizadas y desreguladas en el sector?, el Gerente General de la empresa Lubripar, el Ing. Ricardo Quintana menciona lo siguiente: *“En un mercado de combustibles desregulado la ley de oferta y demanda impera. Las empresas que tengan una mejor logística de distribución, realicen las mejores compras en el mercado externo y ofrezcan el mejor servicio tomarán el liderazgo. Los precios de venta a los distintos sectores de la economía se moverán en función de la competencia en ese sector, de los acuerdos entre partes, de la valorización de los servicios que ofrezcan y de la situación del mercado de compra de combustible a granel que se tenga de referencia. Los precios finales de venta cambiarán hacia arriba ó hacia abajo en función de esos parámetros”.* (Ver Anexo 3)

Análisis FODA: Una síntesis del análisis del mercado paraguayo de combustibles.

En el siguiente cuadro se presenta un esquema de análisis interno y externo, como propuesta para el funcionamiento de una planta de recepción, almacenaje y despacho de combustibles derivados del petróleo para la región sur del Paraguay.

(ANÁLISIS PROSPECTIVO PARA EL FUNCIONAMIENTO DE UNA PLANTA DE RECEPCION,
ALMACENAMIENTO Y DESPACHO DE COMBUSTIBLES EN LA REGIÓN SUR DEL PARAGUAY CON VENTAJAS
COMPARATIVAS Y COMPETITIVAS)

Variables	Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Posición geográfica 	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación geográfica estratégica, con puerto privado sobre el río Paraná que permita una gestión efectiva. • Capacidad de abarcar un segmento de mercado de alto consumo. • Vías de comunicación rápida. • Corta distancia para el abastecimiento al usuario final. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de abastecimiento insuficiente.
<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Operar bajo normas internacionales de estricta seguridad industrial. <p>Procedimientos para asegurar la máxima eficiencia en los sistemas de prevención y control de accidentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento de las normas.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rentabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • La renta cubre el costo de oportunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posición económica desfavorable.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos financieros 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de mantenimiento de stock (almacenaje) para satisfacer la demanda. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de recursos.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos físicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura física de alta calidad, adecuada para operar en forma segura, cómoda, rápida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad física limitada.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos tecnológicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema informático de control de las operaciones de despacho de productos. • <i>Balanced Scorecard</i> (CMI) 	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiencia en el sistema.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posición en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajos costos. • Diferenciación en el servicio. • Segmento de alto consumo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Altos precios. • Ausencia de diferenciación. • Mercado no segmentado.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anticipación 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de anticipación en función del futuro escenario del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • No anticipar los cambios y perder oportunidades.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Productividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta productividad al estar relacionado a un segmento de alto consumo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja calidad en el servicio.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Medio ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto grado de cumplimiento de las medidas mitigadoras previstas en el estudio de impacto ambiental, dando cumplimiento a las leyes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contaminación ambiental.

ANÁLISIS EXTERNO

Variable	Oportunidades	Riesgos
<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos del mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Petropar en crisis. • Demanda insatisfecha en costos del producto, costos de seguro a cargas peligrosas, costos de flete. • Segmento de mercado de alto consumo 	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis económica con la consecuente restricción en la demanda. • Estructura de consumo inadecuada en relación a las

	(target especificado)	proporciones de industrialización del crudo.
<ul style="list-style-type: none"> Situación financiera 	<ul style="list-style-type: none"> Estabilidad macroeconómica. 	<ul style="list-style-type: none"> Inestabilidad cambiaria
<ul style="list-style-type: none"> Competencia Políticas de Estado 	<ul style="list-style-type: none"> Baja o nula intensidad de la rivalidad. Proyecto de ley de combustibles que permita la viabilidad de la gestión de provisión, logística, almacenamiento y mercadeo de combustibles derivados del petróleo en el país. 	<ul style="list-style-type: none"> Aparición de otras empresas Falta de políticas energéticas. Negativa del estado para la desregulación y desmonopolización del mercado. Política impositiva inadecuada en relación a la estructura de consumo.
<ul style="list-style-type: none"> Aspectos legales 	<ul style="list-style-type: none"> Constitución Nacional. Código Civil Paraguayo y Leyes Ley 2421/04 de Reordenamiento Administrativo y Adecuación Fiscal. Ley 213/94. Código laboral. Ley de Combustibles (a ser aprobada) Disposiciones ambientales. Código aduanero. Ley 125/91 de Legislación Tributaria. Ley 1034/93 del Comerciante. Ley 1334 de Defensa del Consumidor. y del Usuario. Ley 1064 de la Industria Maquiladora de Exportación Ley 1160/97 Código Penal. 	<ul style="list-style-type: none"> Inseguridad jurídica.

ESTRATEGIAS COMPARATIVAS Y COMPETITIVAS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE UNA PLANTA DE RECEPCIÓN ALMACENAMIENTO Y DESPACHO DE COMBUSTIBLES BAJO CONDICIONES DESMONOPOLIZADAS Y DESREGULADAS

Cabe tener presente que, en tiempos pasados, los empresarios estaban acostumbrados a desarrollar una actividad, en que les iba bien porque tenían algún tipo de privilegio, regulaciones u otras barreras artificiales que impedían que otros entraran en el negocio, mercados cautivos, exclusividad, subsidios indirectos, restricciones a las importaciones, etc. en este escenario, la subsistencia de la empresa estaba supeditada al resultado de una competencia, caricaturizada por un juego de suma cero, uno gana y otro pierde, y el empresario conocía una sola forma de competir: el precio y, por tanto, centraba sus estrategias en la baja de costos.

Una profundización en el funcionamiento de las organizaciones en una sociedad abierta y libre a la iniciativa y creatividad, nos lleva a concluir que reducir las estrategias competitivas en escenarios de economía abierta, con libertad de emprender, a una gestión de competencia expresada en un juego de suma cero, donde uno gana porque otro pierde es una postura poco afortunada.

“En los tiempos actuales, en un escenario de economía abierta con libertad de emprender, la permanencia de la empresa en el mercado se gana, creando y manteniendo una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.”²³

En esta dinámica, Nalebuff y Brandenburge²⁴ sostienen que “(...) el éxito de uno no exige que otros fracasen (...)”, pues puede haber múltiples ganadores y ya no se trata de un juego de ganador/perdedor sino según la moderna teoría de los juegos se puede lograr un escenario de ganar/ganar.

En este sentido, el posicionamiento de la estrategia puede considerarse como la creación de defensas en función de las fuerzas competitivas o encontrar una posición en el sector industrial en donde las fuerzas sean más débiles. El conocimiento de las capacidades

²³Canese, Ricardo y Otros (2005). Petróleo, Biocombustibles y Desarrollo. Editorial El Lector. Asunción. Paraguay. Pág. 124.

²⁴Zúñiga, H. (1996). Planificación Estratégica, un enfoque para el nuevo escenario Portuario en Latinoamérica, OEA, IX Conferencia Portuaria. P.10.

de la empresa y de las causas de las fuerzas competitivas señalará las áreas en donde la empresa debe enfrentarse a la competencia y donde evitarla.

Se debe tener en cuenta además que, en los tiempos modernos, el concepto de estrategia competitiva se encuentra muy ligado a la gestión de la calidad en las organizaciones. Al respecto, Rico sostiene que *“la organización que logra satisfacer y deleitar al cliente de un modo continuo concreta la ventaja competitiva más contundente, ganadora y ventajosa”*²⁵

Para proponer ventajas comparativas y competitivas en el marco del funcionamiento de una planta de combustibles en la región sur del Paraguay, se asume implícitamente que se apunta a brindar productos y servicios de calidad, que satisfagan plenamente los requerimientos de un segmento de mercado de alto consumo de combustibles. Esta satisfacción plena resultará de *“la suma de los valores agregados que se incorporen al producto y/o servicio a lo largo del proceso y que los clientes extraen de ellos (...)”*²⁶

Para Porter, una vez que las fuerzas, analizadas en este trabajo en apartados anteriores, que afectan la competencia en un sector industrial y sus causas fundamentales han sido diagnosticadas, la empresa está en posición de identificar sus fuerzas y debilidades en función del sector industrial en el cual compite. Este autor sostiene que, desde el punto de vista estratégico, los puntos fuertes y débiles cruciales son la posición de la empresa frente a las causas fundamentales de cada elemento de la fuerza competitiva y que, una estrategia competitiva comprende una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible contra las 5 fuerzas competitivas.

En forma específica, para el funcionamiento de una planta para la recepción, almacenaje y despacho de combustibles para la región sur del Paraguay, comprende varios enfoques posibles²⁷:

- *Posicionamiento de la empresa de forma que sus capacidades proporcionen la mejor posición defensiva en función de las fuerzas competitivas existentes;*

²⁵Nalebuff, B. y Brandenburger, A. (1996). Competencia, Editorial Norma. Barcelona, España. Pág. 12

²⁶Rico, Rubén Roberto (1997). Total Customer Satisfaction. Ediciones Macchi. Buenos Aires. Argentina. Pág. 232.

²⁷Rico, Rubén Roberto (2001). Calidad Estratégica Total: Total Quality Management. Ediciones Macchi. Buenos Aires. Argentina. Pág. 5.

- *Influir en el equilibrio de fuerzas mediante movimientos estratégicos, mejorando así la posición relativa de la empresa o;*
- *Anticipar los cambios en los factores que fundamentan las fuerzas y responder a los mismos con rapidez, aprovechándolos para elegir una estrategia adecuada al nuevo equilibrio competitivo antes de que los competidores lo reconozcan.*

La mejor estrategia es una construcción única que refleja sus circunstancias particulares. A un nivel específico, tomando las ideas de Porter se establecen las tres estrategias genéricas, internamente consistentes (que pueden ser usadas una a una o en combinación) para crear una posición defendible a largo plazo y sobresalir por encima de los competidores. Estos mismos conceptos pueden ajustarse a las posibles condiciones del mercado de combustibles en el Paraguay, con el funcionamiento de una planta de recepción, almacenaje y despacho para la región sur:

- **Liderazgo total en costos:** Esta estrategia se basaría en ofrecer el precio mas bajo a partir del ahorro en fletes, mediante la posición geográfica estratégica, próxima a la zona de alto consumo. Un segundo factor de liderazgo en costos apuntaría a un sistema de recepción, almacenamiento y despacho planificado en base a presupuestos eficientes. Una tercera estrategia se basaría en la utilización de tecnología de avanzada para disminuir costos de operaciones de la planta.
- **Diferenciación:** Consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico y puede tomar varias formas. En este aspecto, la empresa “escoge uno o más atributos que juzgue importantes y adopta un posicionamiento especial para atender esas necesidades²⁸. En concreto, la estrategia consistiría en ofrecer un servicio de despacho con un valor diferenciado basado en la entrega rápida y oportuna, mediante el desarrollo de un sistema de facturación rápida. Otro factor de diferenciación es la excelente ubicación geográfica de las instalaciones

²⁸Porter, Michael E. (2004). Op. Cit. Pág. 46

de la planta respecto de los clientes, lo que redundaría en beneficios económicos para estos a partir de la optimización del parque automotor utilizado para la distribución de combustibles para la zona (logística). Además, con instalaciones que ofrezcan máxima seguridad en la manipulación de los productos, constituirían un factor más de diferenciación.

- **Concentración:** La concentración es la tercera estrategia propuesta por Porter. *“La empresa selecciona un segmento o grupo de segmentos (dentro de un sector industrial) y adapta su estrategia para atenderlos excluyendo a los restantes.”*²⁹

En este caso, la estrategia de concentración posible de ser aplicada con el funcionamiento de una planta de recepción, almacenamiento y despacho de combustibles para la región sur del Paraguay se puede dar bajo dos condiciones: *concentración basada en costos* y *concentración basada en la diferenciación*, atendiendo a un segmento de alto consumo constituido por la zona de producción agrícola de Itapúa y zonas de influencia.

Por otra parte, no se puede dejar de considerar los riesgos por los que pasa la empresa al intentar poner en práctica alguna de las estrategias de liderazgo propuestas:

- **Riesgo del liderazgo en costos:** El liderazgo en costos impone cargas severas sobre la empresa para mantener su posición, lo que quiere decir reinvertir en equipo moderno, desechar implacablemente los activos obsoletos, evitar la proliferación de la línea de productos y estar alerta ante las mejoras tecnológicas. Es vulnerable a los mismos riesgos de confiar en la escala o en la experiencia como barreras de ingreso.

Algunos riesgos pueden ser:

- Cambio tecnológico.
- Incapacidad para adaptarse a los cambios.
- Los costos en la calidad de los productos y servicios.

- **Riesgos de la diferenciación:**

²⁹Ibíd. Pág 14

- El diferencial de costo entre los competidores de costo bajo y la empresa diferenciada resulta demasiado grande para que la diferenciación retenga la lealtad a la marca. En esta forma, los compradores sacrifican algunas de las características, servicios o imagen prestadas por la empresa diferenciada para obtener grandes ahorros en costo;
- **Riesgos de concentración:**
 - Los competidores encuentran submercados dentro del segmento objetivo estratégico y ponen fuera de foco a la empresa concentrada en dicho segmento.

Una propuesta de cadena de valor

La cadena de valor es un concepto que describe cómo las actividades del negocio contribuyen a sus tareas de diseñar, producir, suministrar, comunicar y apoyar su producto.

Idalberto Chiavenato³⁰ dice que *“las organizaciones deben agregar valor continuamente a lo que hacen, para ser competitivas”*.

La cadena de valor de una empresa consiste en dos tipos de actividades que crean valor para los clientes:

- Las actividades básicas: Consisten en el aprovisionamiento de materiales, transformación de productos, logística, comercialización de los mismos y prestación de servicio.
- Las actividades de apoyo: Facilitan las actividades primarias, proporcionando los inputs comprados, desarrollando la tecnología utilizada en el proceso del producto, contratando, formando y motivando al personal de la empresa y proporcionando la infraestructura de dirección, financiación y planificación.

Lardent habla del análisis de la cadena de valor como *“una de las técnicas disponibles que contribuye a la definición de estrategias corporativas, para visualizar de qué*

³⁰Chiavenato, Adalberto (2004). Gestión del Talento Humano. Editorial McGraw Hill. Bogotá. Colombia. Pág. 145.

*manera la organización añade valor y cómo incurre en costos, (...) constituye una serie de fases, cada una de las cuales agrega valor y genera costos.*³¹

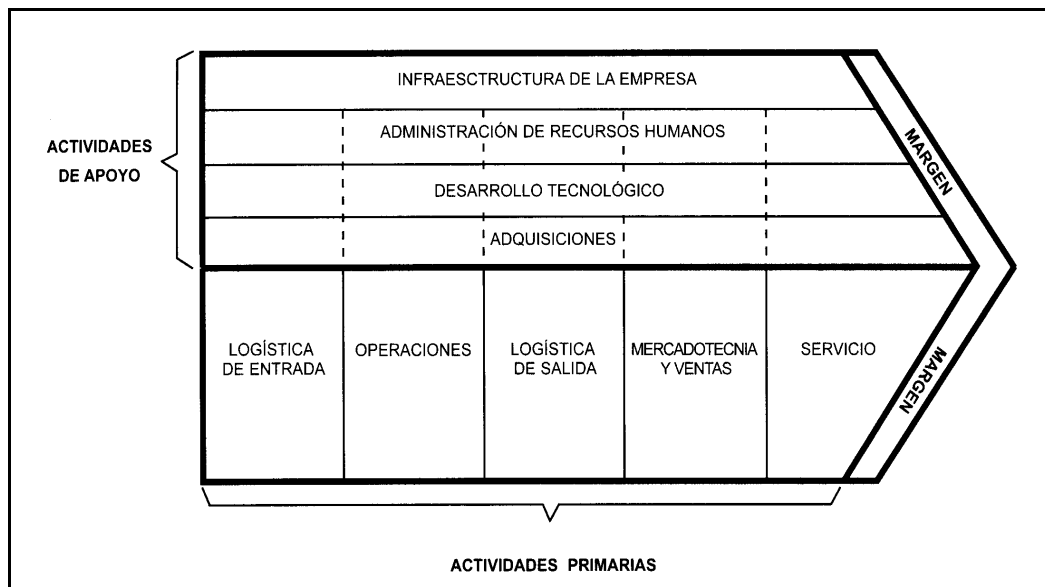
En apartados anteriores han sido abordadas las cinco fuerzas competitivas básicas expuestas por Michael Porter y, en este punto del análisis, se puede afirmar que estas fuerzas constituyen la base para la determinación de la posición relativa y de las ventajas competitivas de una empresa. También se ha afirmado que cuando se habla de ventajas competitivas, se hace referencia a bajos costos de producción, diferenciación de productos o servicios y estrategia basada en espacio de acción bien definidos (segmentos).

Apoyado en estos conceptos, Porter propone a la cadena de valor como una herramienta útil para el análisis de estrategias comparativas y competitivas y en este contexto, es necesario identificar las actividades que la empresa desarrolla en la ejecución de sus negocios y acentuar la evaluación de las mismas, pues es en ellas donde es posible obtener ventajas a través de costo o diferenciación.

En el siguiente cuadro se representa, en forma genérica, el conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar el producto.

³¹Ladent, Alberto R. (2001). Op. Cit. Pág. 112

Cuadro 18: La cadena genérica de valor de Porter



Fuente: Porter M. (2004). Pág. 37

El concepto de cadena de valor se puede aplicar a cualquiera de las estrategias genéricas para la generación de ventaja competitiva. Así, se puede hablar de la cadena de valor para el análisis de costos; la cadena de valor y la diferenciación.

Con un criterio amplio podría recogerse la idea de Porter referente al análisis de la cadena de valor y aplicarla a la generación de factores críticos de éxito a cualquier organización y en cualquier rubro.

Esta cadena de valor muestra las posibles estrategias que pueden desarrollar ventajas competitivas y comparativas en la instalación de una planta de recepción almacenamiento y despacho de combustibles para la zona sur del Paraguay.

CADENA DE VALOR DE LIDERAZGO EN COSTOS, DIFERENCIACIÓN Y CONCENTRACIÓN

<p>INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Sistema de recepción almacenamiento y despacho planificado en base a presupuesto eficiente. > Uso racional de las instalaciones. > Control efectivo sistema administrativo > Apoyo de la alta dirección al sistema de recepción almacenamiento y despacho convenientes para el mercado. > Instalaciones modernas y seguras. > Excelente sistema administrativo de información. 					<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">M E S E N</p>		
<p>ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Excelente preparación y entrenamiento del personal. > Optimización en el sistema de reclutamiento y entrenamiento del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> > Política de empleados estables. > Operar bajo normas de calidad ISO 9001. > Excelente ambiente laboral. > Cantidad mínima de personal > Baja rotación del personal 		<ul style="list-style-type: none"> > Personal calificado en el departamento de ventas y servicios post venta. 	<ul style="list-style-type: none"> > Capacitación permanente del personal de contacto. > Bajos costos adicionales en personal. 		<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">M E S E N</p>	
<p>DESARROLLO TECNOLÓGICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Magnífica tecnología en la recepción almacenamiento y despacho de combustibles. > Sistema de información que permita conocer mejor los costos de los proveedores y las condiciones del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> > Agilidad y alta precisión en los procesos con equipos y maquinarias de alta tecnología. > Tecnología de avanzada para disminuir costos de operaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> > Desarrollo de sistema de facturación rápida. > Tecnología que permite disminuir los costos de despacho. 		<ul style="list-style-type: none"> > Tecnología de servicio de avanzada. > Mantenimiento de instalaciones seguras. 			<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">M E S E N</p>
<p>COMPRAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Provisión segura y confiable de combustibles a la planta. > Efectivo sistema de compras para perfeccionar los procedimientos de adquisición. > Diversificación de proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> > Combustibles de alta calidad. > Venta directa. > Costos mínimos de mantenimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> > Tanques de almacenamiento de combustibles en la mejor ubicación. > Costos mínimos en sistema facturación. 	<ul style="list-style-type: none"> > Posicionamiento e imagen del producto comprado. > Bajos costos de publicidad y marketing por tratarse de un producto estrella. 				
	<ul style="list-style-type: none"> > Recepción de combustibles compuesto por puerto, muelle, pasarelas de acceso y áreas intermedias en la rivera del río Paraná. > Excelente ubicación geográfica de las instalaciones de la planta respecto de los proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> > Acciones preventivas, correctivas y mejoras continuas que permitan la diferenciación en servicio y reducción de costos operativos. > Conformidad con las especificaciones técnicas de los combustibles. > Rigurosidad en los procesos de recepción, almacenamiento y despacho de combustibles. > Máxima prevención de incidentes en el manejo de productos peligrosos. > Bajos costos de los procesos operativos. 	<ul style="list-style-type: none"> > Entrega rápida y oportuna. > Procesamiento exacto y adecuado de los pedidos. > Excelente ubicación geográfica de las instalaciones de la planta respecto de los clientes. > Costos mínimos en fletes para consumidores. 	<ul style="list-style-type: none"> > Relaciones personales óptimas con los canales o clientes. > Grandes facilidades de créditos para compradores. 	<ul style="list-style-type: none"> > Servicio de alta calidad. > Optimización de costos en servicios. 	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">M E S E N</p>		
	<p>LOGÍSTICA DE ENTRADA</p>	<p>OPERACIONES</p>	<p>LOGÍSTICA DE SALIDA</p>	<p>MERCADOTECNIA Y VENTAS</p>	<p>SERVICIOS</p>			

CONSIDERACIONES FINALES

En este capítulo, a partir del análisis de la realidad en torno a la problemática abordada en la investigación se exponen los aspectos fundamentales de la situación del estudio en una síntesis de los resultados de la investigación.

Se retoman las ideas expuestas en la hipótesis planteada en el marco de este trabajo que supone el logro de ventajas comparativas y competitivas en el mercado de combustibles derivados del petróleo de la región sur del Paraguay con el funcionamiento de una planta de recepción, almacenamiento y despacho, en base a las características socioeconómicas, demográficas y geográficas de esta región y bajo condiciones específicas del mercado.

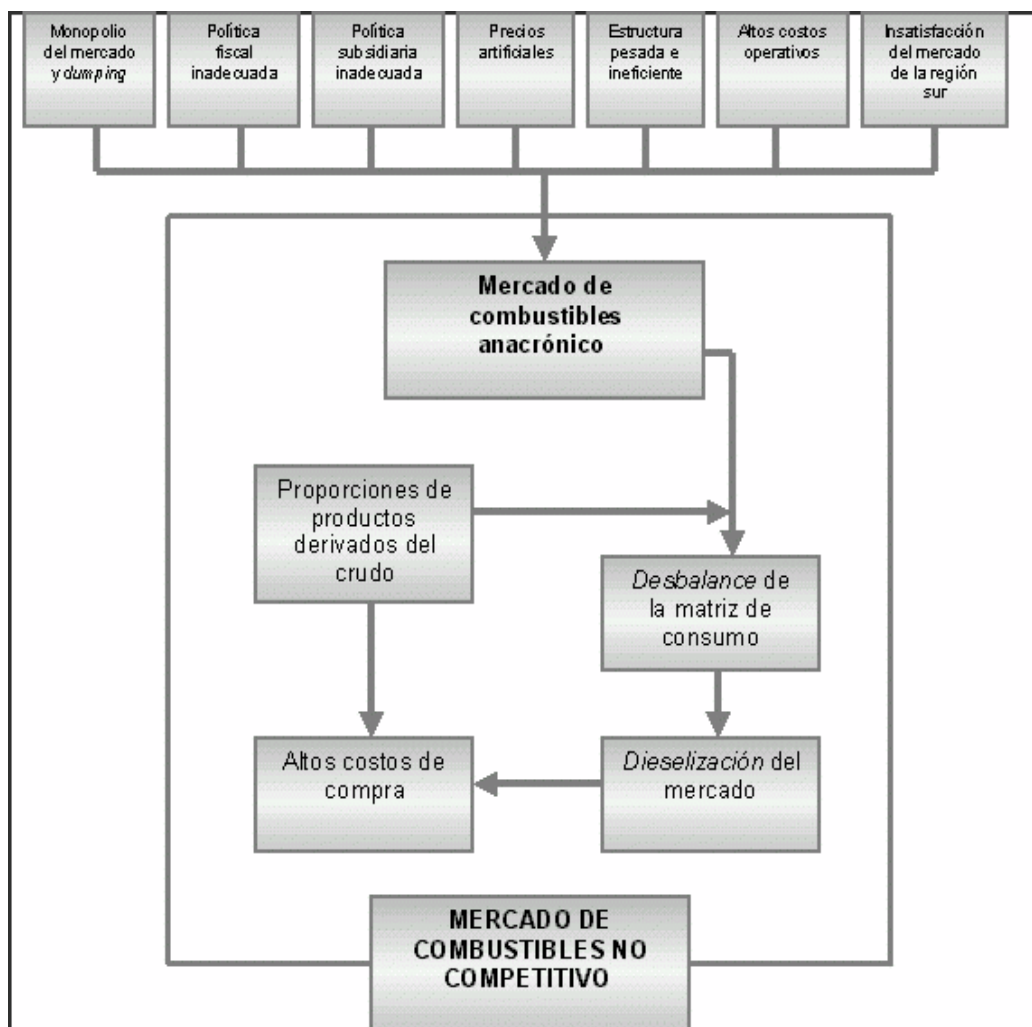
REALIDAD DEL MERCADO PARAGUAYO DE COMBUSTIBLES DERIVADOS DEL PETRÓLEO

De acuerdo a lo analizado hasta aquí, está claro que las tensiones que se dan en el ámbito del mercado de combustibles derivados del petróleo en el Paraguay no generan ventajas comparativas y competitivas para el mercado representado por la región sur del Paraguay, siendo una de las de mayor consumo. Las desventajas subyacentes se generan a partir de las siguientes situaciones:

- Esquema monopólico del Estado, que no permite la libre competencia en la comercialización del gasoil (diesel).
- Subsidio inapropiado sobre el precio del gasoil (diesel), ejerciendo el *dumping*.
- *Desvalance* de la matriz de consumo de combustibles en el mercado paraguayo.
- Sistema impositivo inadecuado que genera la *dieselización* del mercado paraguayo.

- Estructuras de precios poco claras y sobrecargadas en los productos derivados del petróleo.
- Esquema de consumo del mercado paraguayo que reduce la capacidad de negociación en la compra de productos derivados del petróleo.
- Altos costos operativos de Petropar.
- Falta de atención al segmento correspondiente a la región sur encareciendo el producto en las dimensiones de costo, seguro y flete.

En el contexto actual del mercado paraguayo de combustibles, estos factores se relacionan entre sí formando una estructura de causas y efectos que puede ser interpretada a partir del siguiente cuadro, cuyo eje fundamental constituye un mercado de combustibles anacrónico, no competitivo:



Flujograma de relaciones causa efecto en el mercado actual de combustibles en el Paraguay

CONDICIONES ADECUADAS PARA LA PROPUESTA DE VENTAJAS COMPARATIVAS Y COMPETITIVAS

En las condiciones actuales, el mercado de combustibles en el Paraguay presenta un escenario adverso para la generación de ventajas comparativas y competitivas, por las situaciones expuestas más arriba.

Ahora bien, ¿cuáles serían las condiciones adecuadas para la generación de ventajas competitivas y comparativas con el funcionamiento de una planta de recepción, almacenaje y despacho de combustibles derivados del petróleo en la región sur del Paraguay?

Ante las características que presenta el mercado paraguayo de combustibles, ineludiblemente se deben dar ciertos requisitos o condiciones para que pueda darse la posibilidad del funcionamiento de una planta de recepción, almacenamiento y despacho de combustibles en la región sur del Paraguay, que ofrezca ventajas comparativas y competitivas al mercado de esta zona.

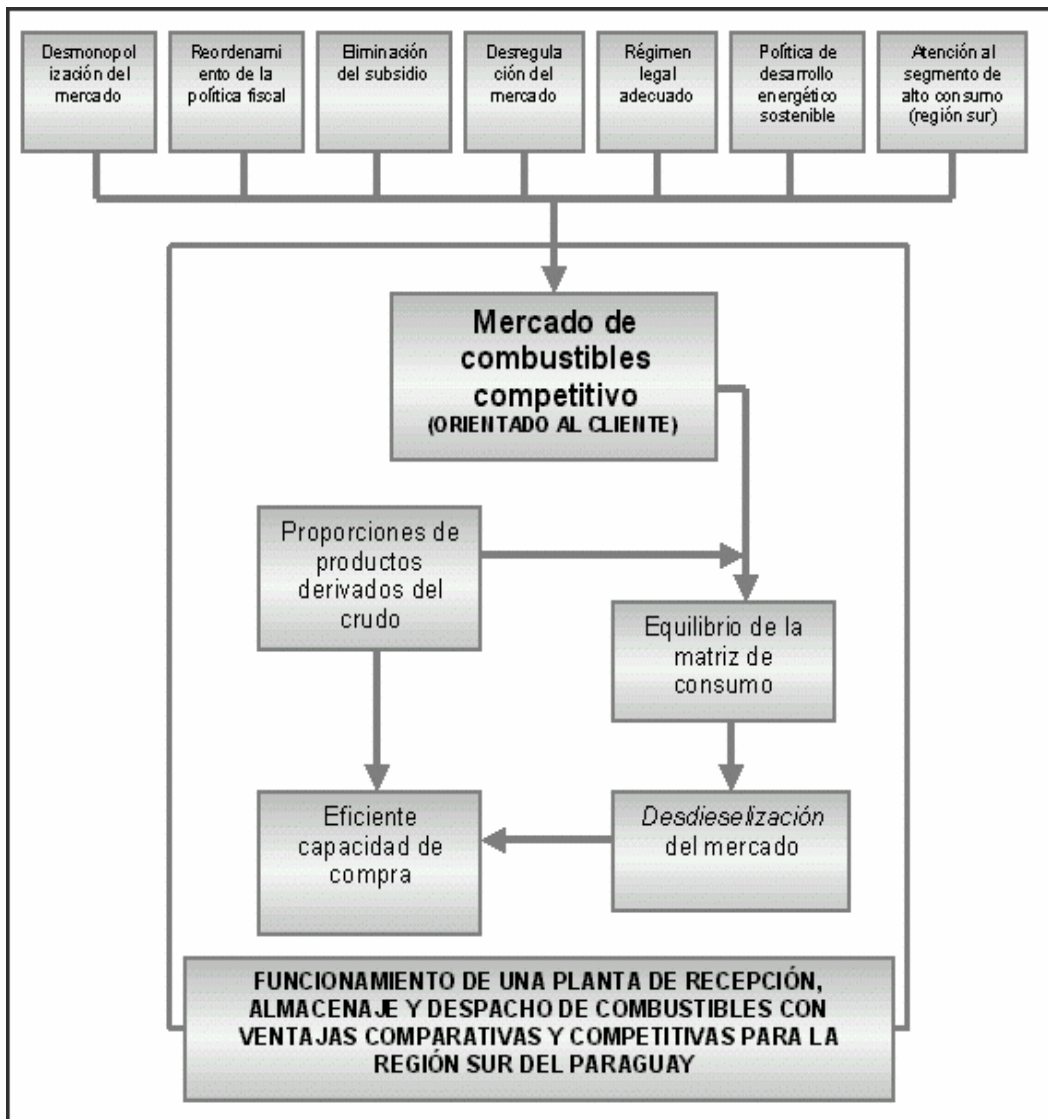
Estos requisitos o condiciones serían:

- Fijación del precio del gasoil sobre la base de los valores internacionales y no por decreto; esto significa liberar el precio del diesel y transparentar el mercado de combustibles. El Poder Ejecutivo del Paraguay no debe tener la responsabilidad de fijar valores de manera arbitraria y artificial sobre los productos derivados del petróleo. Se debe entender que no se puede controlar los precios en los mercados internacionales, sobre todo un tipo de producto que fluye con mucha agilidad y dinamismo, y más aún, considerando que el Paraguay no es un país productor. La desregulación tiene que traer aparejado un nuevo equilibrio de lo que es la oferta global de combustibles en el país.
- Eliminación el subsidio al precio de gasoil al consumidor final.

- Ajuste de la tasa del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) a un valor similar al de los demás países del MERCOSUR, cuyo beneficio sería un aumento del PIB (Producto Interno Bruto) en rentas públicas adicionales.
- Implementación de una política fiscal, en relación a los combustibles, para lograr un *rebalanceo* impositivo entre los diferentes combustibles derivados del petróleo, permitiendo que la oferta de estos productos al mercado le posibilite al consumidor optar por uno u otro combustible. La consecuencia directa de esta decisión permitiría corregir la matriz de consumo actual (*dieselización* del mercado) lo que, a su vez, permitiría una mayor competitividad en el mercado.
- Implementación de una política de desarrollo energético sostenible basada en la potenciación del insumo y la industria nacional. Esta política implicaría una mayor utilización del alcohol anhidro, para la mezcla con las naftas y desarrollo de la industria del biodiesel en proporciones adecuadas.
- Aplicación efectiva de normas internacionales de seguridad y protección de la salud pública, de los recursos naturales y del medio ambiente en las instalaciones y operaciones de suministro de combustibles.
- Logro del funcionamiento de una estructura institucional eficiente y transparente, con capacidad adecuada para la aplicación efectiva del proyecto de ley de combustibles; dentro de un ambiente donde las condiciones estén en orden para la necesaria transformación hacia un mercado petrolero abierto y competitivo en términos de inversiones.
- Desarrollo de una política macroeconómica capaz de fomentar la inversión de capitales, dentro de un marco económico donde no exista la regulación y control de precios, es decir, que los precios sean fijados de acuerdo a la oferta y la demanda. Esto permitirá un incentivo al desarrollo empresarial en un mercado de libre competencia.

- Establecimiento de una sólida y comprometida asociación Gobierno- Sector Privado, para fomentar el desarrollo del mercado de combustibles en el Paraguay.

El cuadro siguiente muestra el esquema con las condiciones adecuadas de mercado para la propuesta de ventajas comparativas y competitivas con la recepción, almacenaje y despacho de combustibles para la región sur del Paraguay.



Flujograma de relaciones causa efecto para un mercado competitivo de combustibles en el Paraguay

CONCLUSIONES

Con todo lo expuesto, se puede inferir que la comercialización de los combustibles derivados del petróleo en el Paraguay, se realiza en forma monopólica a través de la empresa estatal Petropar, caracterizada por una estructura pesada y burocrática, que subsidia los precios de venta y soporta altos costos operativos, lo que conlleva a que el consumidor final adquiera los productos sin opción a ventajas competitivas y comparativas, en un mercado que se caracteriza por un *desbalance* de la matriz de consumo de los combustibles y que deriva en la *dieselización* del de ese mercado. A esto se agrega, el problema de una constante fluctuación en el comportamiento internacional de la comercialización del producto por diversas situaciones influyentes en forma directa o indirecta de la realidad mundial.

Por otra parte, la región sur de Paraguay es considerada una de las zonas más productivas del país. La misma se caracteriza por estar en constante actividad productiva y, en todos los casos, el combustible derivado del petróleo es un factor muy importante y, en este contexto, existen deficiencias en la atención al mercado comprendido por esta región por un esquema monopólico que restringe la libre competencia, principalmente en el rubro del gasoil (que constituye el 80% de la estructura de la matriz de consumo del mercado de combustibles derivados del petróleo del país y que genera el fenómeno de la *dieselización* del mismo).

De ahí que, las condiciones actuales que presenta el mercado de combustibles en el Paraguay, descritas más arriba, no son propicias para generar ventajas comparativas y competitivas en el sector.

Sin embargo, a partir de un enfoque prospectivo, estas condiciones sirven de base para un futuro mercado, a partir de las situaciones que se vienen dando en el Paraguay: Una presión de los organismos multilaterales al estado paraguayo para *desregular* el mercado y eliminar el subsidio al gasoil, la creación de la ley de combustibles que permita la desmonopolización del mercado y el reordenamiento de la política fiscal.

En base a la situación prospectiva del mercado paraguayo de combustibles, como participante potencial, anticipándose a otras empresas, el funcionamiento de una planta

de recepción, almacenaje y despacho de combustibles para la región sur del Paraguay generaría ventajas competitivas y comparativas ofreciendo una mayor capacidad de atención como proveedor de un segmento de mercado de alto consumo, como lo es la región sur del país, a partir de una posición geográfica estratégica, con una logística que permita ahorrar recursos económicos y temporales; en un marco incipiente de amenaza de productos sustitutos.

Por lo tanto, en el marco de la hipótesis planteada, se puede afirmar que es posible lograr ventajas comparativas y competitivas para el mercado de la región sur del Paraguay, con el funcionamiento de una planta de recepción, almacenaje y despacho de combustibles en dicha zona, a partir de una convergencia de condiciones adecuadas, definidas por una desmonopolización y desregulación del mercado, reordenamiento de la política fiscal, eliminación del subsidio al gasoil (diesel), un régimen legal adecuado, políticas de desarrollo energético sostenible y la atención al segmento de alto consumo comprendido por la región sur del país. La implementación de las condiciones citadas, derivaría en un mercado de combustibles competitivo, con un equilibrio en la matriz de consumo de los derivados del petróleo, que conlleve la *desdieselización* del mismo y una eficiente capacidad de integración hacia atrás en función de las proporciones de rendimiento de la industrialización del petróleo crudo.

En otros términos, para la confirmación de la hipótesis, se debe dar una transformación de la estructura actual del mercado petrolero paraguayo, a un mercado abierto, en el que los precios sean fijados por la oferta y la demanda, con reglas claras y predecibles fiscalizadas por un ente regulador autónomo e independiente, en el cual compitan, en igualdad de condiciones, todos los actores interesados en el sector de combustibles, sean estos nacionales o extranjeros.

Finalmente, las ventajas comparativas y competitivas se pueden sintetizar en los siguientes puntos: excelente ubicación geográfica de las instalaciones de la planta respecto de los proveedores y los clientes; menor costo de combustibles para la zona urbana (130 Gs. por litro menos que cuando se trae de Asunción); menor costo de combustibles en las zonas de

producción agrícola de alto consumo de Itapúa y zonas de influencia, mediante rutas de distribución más cortas; optimización en la utilización y racionalización del parque automotor (menor inversión en rodados) destinado para la distribución de combustibles a la zona (logística), ya que la distancia de recorrido promedio sería de 200 Km., en lugar de 800 Km. (cuando el combustible es proveído desde Asunción); provisión de combustibles con calidad asegurada que favorezca un mayor desarrollo de las superficies de cultivo rentables en Itapúa y zonas de influencia; autonomía en el suministro de combustible, al no depender de la planta de Asunción; garantía de calidad en los servicios y productos de una empresa local, que respondería con mayor rapidez a los eventuales reclamos; mayores ingresos por impuestos y aportes a la comuna, al departamento y al Estado paraguayo; utilización de mano de obra de la zona, tanto para trabajos directos, e indirectos a través de contrataciones a empresas del lugar; y, mayor efectividad en el desarrollo de operaciones comerciales relacionadas al funcionamiento de la planta.

BIBLIOGRAFÍA

- FLAHERTY, John E. (2001) PETER DRUCKER. La esencia de la administración moderna. Prentice Hall. México.
 - PORTER, Michael E (2002). Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. Compañía Editorial Continental. Segunda Edición. México.
 - PORTER, Michael E. (2004) Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. 32ª reimpresión. Compañía Editorial Continental. México.
 - RICO, Rubén Roberto (2001). Calidad Estratégica Total. Total Quality Management. Ediciones Macchi. Buenos Aires. Argentina.
 - TAÑSKI, Nilda C. (2003). Administración de Marketing. Segmentación Integral de Mercados. Editorial Graficop. Buenos Aires. Argentina.
-